# 精酿啤酒革命

THE CRAFT BEER REVOLUTION

[美] 史蒂夫·欣迪◎著

骆新源 沈恺 赖奕杰◎译

**国内第一部完整的**
**美国精酿啤酒商业变革史**

**50年发展历史，11个品牌故事**
**一部“精酿啤酒之王”的创业历程**

美国精酿啤酒的行业开创历程，
是有史以来最棒的商业故事之一。
——道尔夫·范登布里克 喜力啤酒公司CEO

中信出版集团

# 版权信息

书名:精酿啤酒革命

作者:[美]史蒂夫·欣迪

译者:沈恺 赖奕杰 骆新源

ISBN:9787508670799

中信出版集团制作发行

Dedicated to allbrewers

谨以此书献给所有的酿酒人

# 中译本序

大约50年前，美国的先驱们掀起了精酿啤酒运动，开始酿造滋味丰富的艾尔啤酒和拉格啤酒。我想，当年他们不曾预见自己埋下的革命火种，能够有朝一日改变整个世界对啤酒的看法。我还能肯定，他们当年更不曾想到，未来的中国会成为精酿啤酒重要的市场。当时的美国市场被淡味拉格啤酒统治，而他们的初衷，纯粹只是寻觅一些替代淡味拉格的真正的啤酒。精酿啤酒的先锋一代，以及数以千计的追随者，就是想让人们饮用啤酒的体验变得丰富、充实。他们探索着丰富多样的啤酒风味，尝试那些被世界大牌酒厂遗忘了的啤酒品种。第一代精酿酒厂酿出了琥珀色的艾尔啤酒、拉格啤酒、波特啤酒、世涛啤酒，以及IPA；第二代精酿酒厂则把魅力非凡的比利时风格啤酒带到了世人面前，包括白啤酒、瓶内发酵的艾尔、兰比克风格啤酒，以及添加了各种水果所酿造的艾尔啤酒。如今，新一代的精酿酒厂不断试验酿造各种橡木桶陈酿的啤酒，包括威士忌木桶、葡萄酒木桶、朗姆酒木桶、麦斯卡尔酒木桶等。精酿酒厂还不断尝试将各种新的原料引入啤酒的酿造中，比如古老的谷物品种，以及各种草本植物和香料。

去年，我应邀出席了一场在上海举办的精酿啤酒大会，并做了演讲。将近700名与会者所展现出的热情与激情令我印象颇深。这让我想起了早年举办的全美啤酒节（Great American Beer Festival）以及在美国举办的精酿酒商大会。据我所知，我的很多美国酒厂同行也注意到，中国人对精酿啤酒的喜爱正在被唤醒。精酿啤酒革命正在全球持续发酵，这已经不是什么新鲜事了。啤酒本就是世界第一饮品，全世界人民都爱啤酒，而精酿啤酒就是啤酒的未来。

我确信，中国的精酿啤酒酿酒师们将为精酿啤酒世界奉上全新的概

念和风味。最后，我要感谢骆新源、沈恺、赖奕杰，他们是精酿啤酒的先锋战士，感谢他们翻译了我的书作，也感谢中信出版社为本书在中国发行所做的努力。

史蒂夫·欣迪
2016年10月
纽约布鲁克林

# 推荐序

《精酿啤酒革命》是一本激动人心的史册，记录了过去40年间美国啤酒酿造业经历的一场伟大复兴。20世纪70年代中期，整个美国仅有不超过40家啤酒厂。而如今，这个数量已经超过2500家，另有千余家正在筹建。按照酿酒商协会（Brewers Association）的统计，几乎距离每个美国人居住地10英里（16公里）的范围内，就有一家啤酒厂。

由史蒂夫·欣迪来讲述这一系列精彩纷呈的美国创业故事再合适不过。他与合伙人汤姆·波特一起创立了布鲁克林精酿啤酒厂，此前15年他是一名记者。他亲身经历了美国精酿啤酒行业的发展，同时也是酿酒商协会（由小型酒厂组成的贸易协会）的常任理事，以及美国啤酒协会（BA，大型啤酒公司主导的贸易协会）的常任理事。

20世纪90年代前期，我结识了史蒂夫，他当时在纽约布鲁克林一个废旧的街区忙着建他的布鲁克林酒厂，而我也在丹佛当时破旧的下城历史街区（LoDo）筹建我的韦恩库普啤酒厂（Wynkoop Brewery）。

当时，我和我的伙伴杰瑞·威廉姆斯、拉塞尔·谢勒、马克·谢夫勒一起签下了位于丹佛下城历史街区一个废弃仓库的租赁合同，年租金是每平方英尺（约0.1平方米）1美元。我们花了一年半时间建成了韦恩库普啤酒厂，并投入生产。当时，筹集资金的过程相当漫长，因为我们做的项目是市面上前所未有的。

我们经营的是当时落基山脉地区第一家自酿啤酒屋，也是5年来丹佛下城历史街区的第一家餐厅。我们当时的理念，就是与酒厂周围的社区建立紧密的联系，并在此基础上重铸社区文化。与我远隔半个美洲大

陆的史蒂夫，还有散落在这个国家其他一些地方的精酿啤酒先锋们，都抱有这样的想法。如今，下城历史街区已经成为丹佛市最具活力的娱乐街区，而布鲁克林的威廉姆斯堡也已成为纽约市最具生命力的社区之一。在全国的各个城市，凡是建有小型精酿啤酒厂的地方，都市文化都得到了复兴，圣迭戈、波特兰、堪萨斯城、亚特兰大、阿比塔斯普林斯、克利夫兰，这样的例子比比皆是。

《精酿啤酒革命》的故事介绍了美国精酿啤酒创业先驱，如铁锚酒厂（Anchor Brewing）的弗里茨·美泰克、内华达山酿酒厂（Sierra Nevada）的肯·格罗斯曼、老纽约酿酒公司（Old New York Brewing）的马休·莱克、波士顿啤酒公司（Boston Beer Company）的吉姆·库克，以及极富创意的天才酿酒师，如韦恩库普酒厂的拉塞尔·谢勒、布鲁克林酒厂（Brooklyn Brewery）的盖瑞特·奥利弗、俄罗斯河酒厂（Russian River）的温尼·奇鲁左、阿拉嘉什酒厂（Allagash）的罗伯特·托德、角鲨头酒厂（Dogfish Head）的山姆·卡拉吉奥，还有新比利时酒厂（New Belgium）的杰夫·莱贝什。



**州长约翰·希肯鲁伯，1988黄金一代成员。**

许多美国精酿酒厂的创业家都曾是家庭自酿啤酒的爱好者，其中相当一部分是从《家酿啤酒快乐全书》一书中受到了启发。这本书的作者查理·帕佩奇恩现任酿酒商协会主席，之前曾担任教师，现在仍居住在科罗拉多。

精酿啤酒运动的先锋们让美国人民接触到了各式各样的琥珀艾尔啤酒、拉格啤酒、波特啤酒、世涛啤酒。接下来一代的酿酒师开始酿造比利时风格啤酒，并开创出新的啤酒风格和酿造工艺。美国的精酿啤酒酿酒师们都是受到了欧洲传统啤酒强国的启发：比利时、英国、德国，以及捷克。而现在，这些传统啤酒列强国家的酿酒师们开始从美国的精酿啤酒中寻找新的灵感。美国的精酿啤酒已然成为一种重要的出口产品和文化。

整体上，美国的啤酒消费呈下降趋势，但精酿啤酒的区块则爆发式地增长。啤酒消费者喝啤酒的量越来越少，但质量越来越好。

作为这场精酿啤酒革命运动的一分子，我感到非常自豪。我也在此向那些推动精酿啤酒发展的创业家、酿酒师、经销商、零售商致敬！

约翰·希肯鲁伯
科罗拉多州丹佛市
2013年8月

# 前言

精酿啤酒行业从星星点点的几位家酿啤酒玩家和梦想家开始，发展至今，已经占全美1000亿美元啤酒产业链中10%的份额。短短几十年间，精酿啤酒发展成了整个美国啤酒产业中最具活力的区块，而精酿啤酒革命这场运动已经波及了全球各个角落。

2013年，美国的精酿啤酒厂数量已经超过2700家，并且还有1500家正在筹建中。酿酒商协会发言人保罗·盖塔表示，从1980年后开始经营的算起，营业至今的带餐厅的啤酒厂占48.4%，仍在经营的灌装酒厂占到了66.2%。这一数据对比其他区块要高出许多，足以说明美国精酿啤酒行业的成功。

现在，全球各地都能找到美式精酿风格的啤酒厂，包括亚洲、非洲、中南美，以及那些最初给了美国精酿启迪的欧洲传统啤酒强国。

新世界的酿酒师们坚信，他们是在把啤酒这一古老的饮品恢复到其正常的状态，回归本地化，体现其家乡的风土人情。啤酒还有巨大的创意空间。他们从巨型跨国酿造公司的手里救回了啤酒，那些超大规模工业酒厂生产的啤酒，就好比卡夫品牌生产的芝士，或者好时做的巧克力。而精酿啤酒的酿酒师让啤酒回归其真实的、充满匠心精神的真实面貌，就像那些小型的精品烘焙店和精品芝士店那样。

纵观整个精酿啤酒革命，就是一群怀揣梦想的普通人改变整个世界的故事。布鲁克林酒厂的首席酿酒师盖瑞特·奥利弗（一名多才多艺的酿酒师，又能写配方，又会写书）在2012年的纽约动漫展开幕式上，为开幕式派对定制了一款啤酒，并以轻松调侃的方式写了这款酒的介绍，

真是把精酿啤酒革命的时代精神体现得淋漓尽致。看看他是怎么写的：

> 曾经一度，慈爱的啤酒神灵们普照着世界，把美妙的啤酒和快乐带给世间众生。这些大神和谐共存，共同捍卫着人们的餐桌，捍卫着美味和丰富的选择，捍卫着啤酒的真诚与多样性。人们因此敬爱着啤酒神灵。
>
> 可是，啤酒神灵们太过善良，敌人还是存在的。在地表深处的冥界，一群啤酒邪魔开始兴风作浪。这群凶神恶煞的啤酒邪魔发动突袭，把啤酒神灵们打入了黑暗世界。从此，世上没有了充满滋味的啤酒，人们绝望地哭泣着。啤酒邪魔们带来了他们的鬼东西，那种颜色淡黄、寡淡无味的啤酒，俗称“无敌大水啤”。寡淡指向平庸，平庸引起愤恨，愤恨导致痛苦。人们因此痛不欲生。大家逐渐淡忘了啤酒的真味，淡忘了麦香缠绵舌尖的滋味，淡忘了啤酒花的怡人香馥。
>
> 在这黑暗的世界看似就将称霸之时，新的曙光终究还是来了。焦糖麦芽爆发出饱满的力量，啤酒花的苦味展露出无比锐利的锋芒，酒花的香馥在积聚核弹般的能量，摧枯拉朽地击溃了啤酒邪魔的黑暗统治。慈爱的啤酒神灵再次回到人间，他们将永远受到人们的眷顾和守护。从此，真正的美妙的啤酒重归人们的怀抱。

美国精酿啤酒革命是数以百计的创业家在整个美国几百座城镇打造的有趣故事。这是他们用自己那些美妙、美味的啤酒向人们味蕾发起的战役，并逐步为大众所接受。他们说服了那些爱理不理的啤酒经销商，在卖大规模生产、大规模投放广告的啤酒之余，去尝试卖一些当时看来奇奇怪怪但挺有爱的精酿啤酒。创业家们耐心地教导这些酒商，他们酿造的啤酒用的原料和工艺是真的匠心所在，而且各自的精酿品牌背后的故事也不可忽视。于是，这些经销商慢慢地认可、欣赏精酿啤酒品牌的

创业精神。他们中间相当一部分，已经从经销口味清淡的工业拉格啤酒中赚到了一定的财富。这些经销商招聘了具有专业啤酒知识的销售和营销人员，并逐渐学会了如何去销售这些低于百万美元市场投入的小品牌。

这些经销商与精酿酒厂颇有相通的地方，他们业务规模相对小，经营范围以社区为主。最初的阶段，这种天然的盟友关系（精酿小酒厂与社区为主的经销商）面临很多困难，但他们坚定地互助，逐渐壮大起联盟的实力。

精酿啤酒革命的故事还涉及到那些精酿品牌如何应对彼此的竞争与厮杀，化干戈为玉帛，并发展出一个让所有精酿品牌形成合力的强大组织。精酿酒厂在市场上相互角逐的情况处处可见，但彼此在竞争过程中也学习了很多。他们联合起来组建了酿酒商协会（BA），协会具有足够强大的实力叫板那些跨国巨头。

查理·帕佩奇恩是酿酒商协会的领头人，他曾是一名和蔼的核工业工程师，也是家酿啤酒的爱好者。他写的《家酿啤酒快乐全书》教会了好几代啤酒爱好者如何酿造他们自己的啤酒。20世纪70年代后期，在科罗拉多的波尔德市，帕佩奇恩还组建了家酿爱好者的专门组织，后定名为酿酒商联合会（Association of Brewers），并最终在2000年以后成为了正式的酿酒商协会。酿酒商协会是一个每年涉及1600万美元的贸易组织，这个数值已经让跨国酿酒巨头感到震惊。

美国精酿运动还涉及到了很多立法上的斗争。经过酿酒商协会的不断努力游说，禁酒令时期留下的一些禁止家庭自酿啤酒的法令，终于在全美50个州全部撤销。酿酒商协会还在全国大部分州培育了本地的精酿协会。经过大家的不懈努力，美国的各级政府都明白了精酿酒厂在各个社区、团体中都有着举足轻重的地位。

美国精酿行业经历的最大挑战之一，就是教育美国人重新认知啤酒

——啤酒的历史，啤酒承载的文化，以及啤酒在我们餐桌上的意义。主动迎接这一挑战的先锋包括英国的啤酒作家迈克尔·杰克逊；雷·丹尼尔，截至2013年12月，他创办的希瑟洛尼（Cicerone）啤酒教育认证课程已经培训了3万人；盖瑞特·奥利弗，他主编的《牛津啤酒伴侣》是全球第一本啤酒专业的百科全书。

然而，迄今为止还没人向世人完整呈现这一系列故事。这本《精酿啤酒革命》就将告诉你，那些精酿酒厂的创始人与他们的继承者是如何打造出全美2700家酒厂，又是怎样把那一杯杯充满匠心的精酿啤酒呈现在你家门口的酒吧里，还有他们怎样团结成强大的战斗力，掀起了这场席卷世界的精酿革命。

# 第一章　先锋，1965—1984年

---

1965年：1家微型酒厂

182家全国性及地区性酒厂[注]

1984年：18家微型酒厂

76家非精酿全国性酒厂及地区性酒厂

---

在一切刚刚开始的时候，只有弗里茨·美泰克一个人，并且整整十余年，只有他一人始终坚守。他就是先锋，其他人都是追随者。在美国西部，有杰克·麦考利夫、珍妮·齐默曼、苏琪·丹尼森，他们创办的新奥比昂酿酒公司（New Albion）是第一家建在自家住宅的微型酒厂；还有内华达山酿酒公司的肯·格罗斯曼和保罗·卡姆西；波尔德啤酒公司（Boulder）的朗道夫·瓦尔和大卫·哈马尔；卡特莱特酿酒公司（Cartwright）；雅基玛酿酒及制麦公司（Yakima Brewing and Malting）的伯特·格兰特；西雅图的独立艾尔酒厂红湖（Redhook）。美国东部，有老纽约酿酒公司（Old New York）的马休·莱克，他是合约代工酿造的先行者；还有威廉纽曼酿造公司（Wm.S.Newman）的比尔·纽曼。但这一切都是弗里茨·美泰克引领的。

按照《牛津英语词典》的解释，“先锋”（pioneer）一词的原意是一名步兵部队中的排头兵，他和大部队一起，或先于大部队进行开路工作。带工兵铲、镐等工具，挖战壕，修通路，以及其他一系列为主力部队清理障碍、铺平道路的工作。

我能肯定的是，弗里茨·美泰克和其他那些追随者并没有想过自己在做“为主力部队清理障碍、铺平道路”的工作，但他们确实是在20世纪60年代和20世纪70年代做了这样的事情。他们为整个精酿啤酒运动奠定了基石，这场运动，如我前文提到过，已经壮大成为超过2700家酒厂的产业，贡献着全美啤酒市场6.5%的销量以及10%的营业额[注]。他们拟定了小型、独立、全麦酿造的指导思想（与大规模全国性酒厂大量添加大米、玉米用于酿造的套路截然相反）。他们解决了精酿啤酒的合理定价问题，让酒厂持续发展下去。美泰克是个很大方的人，对于那些前往旧金山拜访他酒厂的人，他很愿意花时间陪同，给建议，甚至分享自己的酿酒原料。

作为这场精酿运动的一员，几乎我们所有人都认为自己是本地市场上的先锋。这也是事实。随后建起的那些精酿酒厂在打造美国精酿啤酒市场的过程中，扮演了重要的角色。我们都亲历过这样的局面，就是面对一家家挤满了百威、米勒、康胜啤酒消费者的酒吧，当他们尝试着凑近我们的啤酒，这些颜色更深、充满滋味、酒花味饱满、度数更高的啤酒时，会出现什么反应。

回头再想一想，回到1965年，当美泰克买下濒临倒闭的铁锚酒厂时，情况还要艰难。在那个年代，所谓的微酿啤酒，或者精酿啤酒这些概念，完全不存在。当时没有本土的品牌与进口啤酒竞争。进口啤酒市场区块在美国呈现增长，那是因为一部分更有追求的啤酒消费者意识到，进口啤酒比本土啤酒更好。弗里茨·美泰克和他的战友们必须克服各种艰险，就像早期的拓荒者那样，推着自己的马车，翻过崇山峻岭。

首先，我必须承认错误。在我刚进入精酿啤酒行业时，我不理解弗里茨·美泰克对这个事业的热爱和激情。我猜这是因为阶层的不同。毕竟他的爷爷是弗雷德里克·路易斯·美泰克，是著名的美泰克洗衣机公司的创始人。这是一家美国洗衣机行业的标杆企业，美国人民非常熟悉的一段电视广告，就是一名打瞌睡的美泰克洗衣机维修工整日无所事事，

因为美泰克洗衣机超级可靠耐用，不需要维修。美泰克的父亲，弗雷德里克·美泰克二世创立了美泰克蓝纹芝士，是一款按照法国洛克福风格开发的美国原产芝士。

美泰克曾就学于马萨诸塞州的迪尔菲尔德学院，之后在斯坦福大学拿到了美国文学专业的学位。他总是穿粗花呢外套和扣领衬衫，还戴一副镶边眼镜，有着让人着迷的嗓音。他就是美泰克家族的人。

我记得跟我的同事这样说过："我看不出弗里茨·美泰克有什么大不了的。他是美泰克洗衣机公司的继承人。他跟我们根本不在一个频道上。"

这真是我的错。美泰克，我跟你道歉。我们这些身处大部队的人，能有他这样的先锋在前面开路，真的非常幸运。那些年里，他在酿酒商协会的大会上发表一次又一次引人入胜的演讲。他激发了我们对酿酒的热情。他引用了欧里庇得斯（希腊神话悲剧人物）和埃斯库罗斯（希腊悲剧作家）来比喻精酿创业者的荣耀。他批判那些合约代工的精酿品牌是虚伪的，因为他们靠别的酒厂来酿造自己的啤酒，但同时又赞扬他们对消费者教育做出的努力。当我们吐槽那些啤酒经销商的时候，他提醒我们（美国的）三级制度的重要性。这一法律在美国很多州都有效，不允许酒厂拥有直营的经销商和零售网点（生产、经销、零售必须分开）。该法律保障了经销商的独立性，防止那些大型的酒厂垄断渠道，让那些独立的小厂能有机会把产品推向市场。

几年后，我和美泰克一起在美国酿酒商协会（BAA）共事，这让我更了解他。他真的是精酿运动的珍贵财富。在某种程度上，他不但是精酿啤酒的先行者，还是整个手工精品餐饮行业的先驱，包括芝士、葡萄酒酿造，以及烈酒。

说回故事本身。

在20世纪60年代早期，美泰克大学毕业后曾在日本待过一段时间，但很快回到了旧金山。这是一座超级自由主义的城市，是嬉皮士运动的大本营。旧金山的嬉皮区海特埃斯波里是这场“探索内心，激发热情，脱离体制”文化运动的爆炸中心，充斥着蒂莫西·莱瑞博士倡导的LSD致幻剂。当时我还不认识美泰克，但我怀疑是LSD致幻剂吸引他去了旧金山。他有着一脸正经人的大胡子，不过他还是没有同意跟我讲述20世纪60年代的故事。

在2011年旧金山举办的酿酒师大会上，74岁的美泰克与57岁的格罗斯曼（内华达山酿酒公司的联合创始人）分享了他的故事。格罗斯曼是美泰克创业初期时的学生，他们俩具有同样重要的地位，是他们开辟了整个精酿啤酒行业。当时的采访记录了他们俩早期从事精酿事业的幕后故事。

美泰克坐在宽松的椅子上，对台下一群小酒厂的从业者说：“其实，我投身啤酒酿造就比我玩葡萄酒早了那么一点。我以前经常去旧金山的一家老店，叫老意面工厂（Old Spaghetti Factory），那些知道这家店的人应该都记得很清楚。那是家超棒的店，这就像是我的活动中心。我几乎每天晚上都去那里，和朋友待在一起，喝上几杯啤酒，然后回家睡觉。然后有一天，老板弗雷德·库问我有没有去过铁锚酒厂，并告知这家厂下周就要关门了。他觉得我该去一趟，因为他觉得那是我喜欢的地方。

“后来我才明白，他是希望我能借点钱给这家酒厂，或者买下它之类的。事实也如他所愿。我去了铁锚，在酒厂的扎啤酒吧见到了他们的老板兼经理人劳伦斯·史迪斯。他是个很讨人喜欢的人，我很喜欢他。我经常说，你每天一大早起床时，是不会料到今天会喜欢上谁的。就像我一样，当我在去铁锚酒厂的路上时，我完全不知道我将买下它。但就在当天，这笔买卖就成交了。”[注]像这样简单地、快速地爱上一家酒厂，然后立马买下它，真的没有很多人会这样做。但美泰克就是这么做

了。

格罗斯曼马上甩出了问题："那你家里人有没有觉得你脑子坏了？"

美泰克回答说："是啊，但他们总觉得我有点傻……其实我父亲在我还年轻的时候就去世了，当时是1962年，所以父亲不在。我猜如果他还在的话，他还是会明白，不管做什么样的生意，总要强过没生意做。"

就在美泰克买下铁锚酒厂11年后，格罗斯曼在加州的奇科开始经营一家自行车店。他说他可以把这家店买下来，但那样的话，这辈子剩下的日子会很无聊。于是，他开了一家酿啤酒用品专卖店，卖家酿啤酒设备和酿酒原料。"靠这门生意谋生也不轻松……投身酿酒事业听上去就很赞。我想你们在座的很多人也是出于这样的想法开始做精酿的。把酿酒作为毕生的事业确实很棒。"

美泰克回问格罗斯曼，他建了酒厂，家人是怎么想的。

格罗斯曼回答："他们觉得我脑子坏了。直到最近几年，他们才觉得原来我脑子没坏。"2013年，格罗斯曼的内华达山酿酒厂年销量预期将突破100万桶大关（每桶等于31加仑，约117升，或相当于14箱355毫升×24瓶装的啤酒），还在北卡罗来纳州的阿什维尔建造一座价值120万美元的超级现代化酒厂。

美泰克接手酒厂第一年时，生产了约1000桶啤酒。铁锚当时是美国最小的啤酒厂，每批产能55桶（约6454升），但酒厂每个月只酿造一到两批。"我们酿的酒要比卖出去的多，因为有时候酒还没卖出去就发酸变质了。"

"我是投资了铁锚酒厂，我是大股东，但不是唯一的股东。能够拥有一家酒厂对我来说绝对是一个惊喜。我知道有美国酿酒商协会这个组

织，知道他们的大会。那年在芝加哥的大会，我正好在芝加哥有别的事情。我悄悄溜进了大会现场，我没有告诉任何人我是谁。那里都是穿着双排扣西装、戴着胸牌的业界大佬们，我谁都不认识。还有各种啤酒品牌的展会。我偷偷摸摸地边看边想，‘哇，我这也算是其中的一分子了吧’，然后我就离开了。之后一年的大会，也是协会第一次在佛罗里达的劳德代尔堡举办大会，我正经参加了。之前很多年大会都是在芝加哥办的。”

“有一年我们去了佛罗里达，百威的经销商们正好也在附近开他们的大会。我过去逛了一圈，看到他们有些人的游艇比我的酒厂还要大。”[注]

美国酿酒商协会是服务美国小酒厂的贸易协会，成立于1942年。当时政府为了打二战，对商品实施配额供给，比如制作金属罐头的锡。协会由比尔·奥谢创立，他是一家印刷厂的老板，是多家啤酒厂的标签供应商。小酒厂联合起来向政府要求拿到一定的金属资源，用于生产啤酒瓶盖。[注]

在美泰克投资铁锚酒厂时，整个美国仅有不超过50家啤酒厂，独立的家族酒厂不断被大型酒厂（比如百威和米勒）挤压出局。大酒厂有实力在全国范围经销产品并投放广告。当时的阿道夫·康胜酿酒公司还固执地只做地区性生意，但后来在20世纪80年代也把业务拓展到了全国。这些大型的全国性酒厂具有超强的规模优势。他们大量采购原料，可以拿到极低的价格。他们可以花大量的预算，投放电视、电台广告，让消费者相信大厂的啤酒比当地小厂的产品更好：“我们的啤酒真的太棒了，我们特地从圣路易斯和密尔沃基把它带到你的身边。”用更廉价的大米、玉米作为辅料，替代大麦麦芽也是常见的做法，这样还能提高啤酒的保质期。很多独立家族酒厂也会这么做。只有铁锚，坚持酿造全麦啤酒（不添加廉价辅料）。

格罗斯曼问美泰克当时刚开始卖铁锚蒸汽啤酒（Anchor Steam，一种被铁锚酒厂注册专利的加州特色啤酒种类，是一款带有浓郁麦芽风味的啤酒，和当时绝大多数人喝的啤酒截然不同）时有些什么心得。

“这……确实，是难啃的骨头。”美泰克说，“所有的美国酒厂，包括小型家族酒厂，都在做口味清淡的拉格啤酒。要做一款国产的全麦啤酒，并带有明显的啤酒花风味，简直是闻所未闻。而进口啤酒，原谅那帮蠢货，当时还算是一个啤酒品类，才是我考虑的竞争对象。定价上，我们和进口啤酒相当，或略低一点。要说产品特点、口味和种类，进口啤酒有些是深色的，有些滋味还比较丰富，但绝大多数都很平庸。当时的大多数进口啤酒非常非常清淡。乍一想，进口啤酒也都是拉格，但还有马克森世涛黑啤（Mackeson Stout）、健力士世涛黑啤（Guinness Stout），甚至多瑟瑰啤酒（Dos Equis）。于是，我们逢人就能这么说：‘你看，不同的场合应该喝不同的啤酒，如果你是坐在壁炉边静静地看书，你会希望来一杯浓厚的啤酒，就像我们一样讲究。’”[注]

确实，当时大多数旧金山人一直都只喝百威（Budweiser）、米勒（Miller）、哈姆斯（Hamm's）、百奇（Bergy）、好运拉格（Lucky Lager）这些牌子。但也有人爱上了铁锚啤酒。我在布鲁克林的邻居查理·莱恩曾于1972年居住在旧金山，他回忆说曾经自己办派对活动时就买桶装的铁锚啤酒。他现在是布鲁克林保龄球馆的老板之一，球馆里有舞台、表演区，还供应美味的餐点和布鲁克林酒厂的啤酒。

查理回忆道：“那啤酒滋味真是丰富，非常新鲜，非常与众不同，没有其他啤酒是这样的。那滋味特别鲜活，它是我在旧金山那段日子不可缺少的美妙回忆。”查理后来成为了坚定的精酿啤酒倡导者，这也归功于弗里茨·美泰克和他的铁锚蒸汽啤酒。[注]

美泰克一直盼望能推出瓶装啤酒。很多年里，他的厂只卖桶装扎啤。

“回想我涉足啤酒行业的最初阶段，我常去一家叫布莱顿快餐店（Brighton Express）的地方吃饭。当时他们就卖一款很棒的瓶装世涛黑啤——马克森世涛。晚上，我会回到酒厂，坐在长条桌边，喝一瓶马克森世涛，看一眼酒瓶的标签，然后梦想着有朝一日我们的小酒厂能够成功。我爱那些啤酒。”

格罗斯曼是在1978年的一次酒厂参观活动上遇到了美泰克。美泰克带领那些参加旧金山第一届葡萄酒和精酿啤酒展览会的客人参观了铁锚酒厂。在那段时间，美泰克鼓励格罗斯曼去参加美国酿酒商协会的会议。

“我记得当时鼓励你去参加，其中一个原因，是一次有一个英国小酒厂的人对我说：‘那些大佬总是来瞅一眼，然后不屑地呵呵笑我们。’毫无疑问，他们在背后嘲笑我们。但事实上，当着我们的面，他们真是欢迎我们的。被欢迎进入这样一个行业真是很刺激，很激动。你肯定也有同样的感受。”

美泰克还回忆了与很多家族酒厂见面，包括奥古斯特·谢尔酒厂（August Schell）的瓦伦·马蒂，玛特酿酒公司（Matt Brewing，即萨拉克品牌）的F.X.玛特，雅克布·莱纳克谷酒厂（Jacob Leinenkugel）的比尔·莱纳克谷。这些只做地区市场的酒厂当时都处于被全国型大酒厂围剿的状态。但美泰克记得，大家都抱有同仇敌忾的积极心态。

美泰克说：“这些都是具有深厚酿造传统的家族酒厂，他们很希望联合起来。”

20世纪80年代早期，格罗斯曼第一次参加美国酿酒商协会大会时，正开始有自己建酒厂的想法。

“当时我只是个家酿啤酒玩家，对我而言，能够结交那些经营了几代酒厂的家族，真是全新的感受。我记得，当时有点感觉自己是局外

人，也有些担忧，因为鲍勃·怀恩伯格（行业分析师）曾公开表示，到2000年时，整个美国将只有两到三家啤酒厂，他可是酿酒行业最聪明的分析师，19岁就拿到了博士学位。他是在预言我走向衰亡，好像我每年都会参加协会的大会，然后看着酒厂的数量一年少过一年，人人都在抱怨这个行业如何不景气。确实，我参加协会大会的前几年，也有这样的担忧。”［鲍勃的语言有一部分是对的：截至2013年，百威英博（AB-InBev）和米勒康胜（MillerCoors）将控制全美啤酒市场约74%的份额[注]]

格罗斯曼和美泰克都回忆道，在他们的创业初期，无论是小厂还是大厂都给予了他们帮助。美泰克坚信当时的酒厂都抱着平等共进的心态，因为大家都没有直接的竞争碰撞。“大家都生存了下来，因为酒厂位置都在乡下，而且经常是在德裔移民聚居区，有浓厚的德国氛围，并且总体上，大家相互之间不抱竞争的态度。于是，酒厂之间更具有兄弟情谊，不像是竞争对手。这是一部分。关于那些大酒厂，我记得有一次致电洛杉矶的米勒酒厂，问我们是否可以前往参观，对方断然拒绝。当时我真是惊呆了。当时正是百威和米勒在市场上掐架掐得异常惨烈之时。我记不清那是哪一年了，差不多是20世纪80年代前期或20世纪70年代末。那是第一次出现酒厂说‘不行’的情况。”

美泰克说的是20世纪70年代，当时百威英博和米勒双方毒舌相向，抨击对方在啤酒中使用化学添加剂。他们把战场放在了电视和广播电台上，这是大型酒厂最擅长利用的武器。

据美泰克回忆，所有的精酿酒厂都曾遇到的另一个挑战，就是铺设经销渠道，甚至现在也一样。

“我们从一开始，就是自家去经销、铺货。”（美国的一些州是没有“三级制”法律的，酒厂可以又酿酒，又经销）美泰克说，“就我所知，铁锚从来就没有经销商。我们1965年创业开始，就得自己负责经

销，还有定价。当时我们没有利润空间去让中间商来经销，所有的送货等事务都得自己做。而且，我们1971年开始卖瓶装酒的时候，酒厂负责送货的关键人物宣布他要离职，去教堂还是别的什么地方工作。于是，就由我来接手所有的送货工作。干了没多久，我就意识到经销商的价值。比如，酒厂在圣何塞有一家客户，在沃纳克里克有一家，在桑塔罗萨也有一家。若是自己一路开车，从酒厂送一桶啤酒到沃纳克里克，你马上就会发现，这事儿得找人帮忙。”

“然后，出现了一个重要的人物——唐·萨卡尼，来自铁锚经销公司（Anchor Distributing），公司名字碰巧相同。他几次三番来找我，要经销铁锚品牌的酒。于是，铁锚的瓶装酒刚上市不久就交给这家经销商做了。”

1969年，美泰克买断了酒厂合伙人劳伦斯·史迪斯的股份，1977年酒厂从原来的第八街布兰侬搬迁到了波特雷罗山（Potrero Hill），一个原来是咖啡豆烘焙工厂的地方。从那时起，铁锚酒厂的系列产品都上了瓶装生产线。它们包括铁锚蒸汽啤酒，酒厂的旗舰产品，一款在接近艾尔啤酒的发酵环境，在浅的敞开发酵池发酵的琥珀拉格啤酒；铁锚波特啤酒（Anchor Porter），一款深色的艾尔啤酒；自由艾尔（Liberty Ale），一款非常突出啤酒花风味的艾尔啤酒，也是精酿IPA（印度淡色艾尔啤酒，就2013年的现状看来，这是当时最流行的精酿啤酒品种）的先锋之作；还有老雾角（Old Foghorn），一款烈性大麦酒（Barley Wine）。美泰克期盼已久的第一款圣诞节特酿艾尔啤酒也终于上线。这是一款添加了浓郁香料的跨界啤酒，每年酿造的配方都会改变。到酒厂搬迁的时候，铁锚酒厂年产量达到了12500桶（约1466.8吨）。酒厂迁址花费了巨大的代价，美泰克下了血本，誓将铁锚品牌带上成功的道路。

“我竭尽全力到处借钱，但还是没借到足够的资金。我把我自己所有的东西都抵押了。（20世纪70年代后期）最优惠的贷款利率是21%。

而我的老婆，她可真是的，我跟她说了：‘你要知道，我们可能会失败，然后一无所有。’她毫不示弱，看着我说：‘我知道。大不了我睡帐篷咯。’我总是喜欢讲这个故事，实在是太爽了。”

财务上的压力像一座大山压在了美泰克头上，很多精酿酒厂的创业者都很熟悉这种感觉。

“有一次我们找来了医生。我崩溃了。我觉得自己压力过大，犯了心脏病。我躺在地板上，医生给我做了检查，对我说：‘你没事，肯定是压力太大了。’确实，就是压力太大了。那天真是不得了。”

许多想要投身精酿啤酒事业的人，跑到旧金山铁锚酒厂取经。美泰克给出的建议，都是劝他们不要建酒厂。

“我一直劝他们不要入坑，因为我不想有人跟我竞争。”美泰克回忆道，“但是，另外一方面，我确确实实地，真心诚意地在劝他们。从没有人这样劝诫我，而且我们做到的那些，别人也真做不到。这真是太难了。我觉得一部分原因，是因为我本人并不是这块料，要是没有那些帮助我的人，这事儿一定做不起来。我觉得我们创下了非同寻常的佳绩，如果换成别人是没有办法做成这样的。他们都来取经，让我感到惊喜。”

格罗斯曼从美泰克这里学到了很多。很快，他还从另一位大神那里学了不少，就是杰克·麦考利夫，来自加州索诺玛的新奥比昂酒厂（New Albion）。格罗斯曼著有一书《超越淡黄的酒液》（*Beyond the Pale*：*The Story of Sierra Nevada Brewing Co.*，是格罗斯曼和他的内华达山酒厂传记），在书中他如此回忆拜访麦考利夫的酒厂：“我们走的时候买了几箱啤酒。与美泰克的啤酒相比，麦考利夫的酒更接近家庭自酿的味道。他的新奥比昂酒厂给我们印象更深，整个酒厂的运作就像是放大了的家酿作坊。这让我产生了这样的念头：我可以更好地利用自己对家酿啤酒的爱好和热情，酿造我自己爱喝的啤酒。”[注]

麦考利夫曾效力于美国海军，驻扎在苏格兰的霍利湾海军基地，负责检修北极星级核潜艇。其间，他学会了自酿啤酒。他阅读了戴夫·莱恩撰写的《啤酒酿造全书》（*Big Book of Brewing*），这是当时英国出版的第一本实操性酿造书。麦考利夫回到美国后，利用退役军人补助政策学习了物理专业，成为了一名工程师。他决定建一家酒厂，因为当时的美国啤酒，与英国那些滋味丰富的艾尔啤酒相比，简直就是“国耻”。他想要酿造各种艾尔啤酒、波特啤酒、世涛啤酒，就像他在英国喝的那些啤酒。麦考利夫所讲述的酒厂创业故事背后，似乎可以听出他对大型工业化酒厂的反叛情绪，这也是精酿啤酒革命的根基之一。注

麦考利夫和他的合伙人苏琪·丹尼森［Suzy Danison，之后改名苏琪·斯特恩（Suzy Stern）］、珍妮·齐默曼一起创立了新奥比昂酒厂。丹尼森来自宾夕法尼亚的哈里斯堡，毕业于瓦萨学院（Vassar College）。她离婚后带着三个孩子搬到了加州索诺玛，因为她的儿子被斯坦福大学录取。她在当地的食品合作社上认识了麦考利夫和齐默曼。这两位女士各拿出了1500美元，麦考利夫筹集了另外5000美元，他们靠这笔钱建起了酒厂。注

“美国的啤酒喝起来都一个味儿，他们只想把啤酒做得尽可能便宜。”麦考利夫1978年接受《华盛顿邮报》采访时这么说，“我们厂的啤酒只采用麦芽、啤酒花、水和酵母。不会添加酶。而那些大厂是会添加的，这么做是为了加快糖化和酒液熟成的速度，或者是增加啤酒的保质期。我们的啤酒不添加辅料——那些碎玉米、玉米片，或是玉米糖浆——大厂总是用这些廉价的淀粉辅料来代替麦芽。我们的啤酒也不会添加增泡剂或酒沫稳定剂，让你的酒杯里有一堆很假的泡沫。真正的酒沫靠的是（来自麦芽的）蛋白质，但大部分工业大厂为了啤酒看起来清澈通透，把蛋白质都过滤干净了。我们的啤酒也不充二氧化碳，而是靠瓶内自然发酵产生气体。”注

三位合伙人从废品堆场里收来了原本用于奶制品和饮料加工的罐

子，简易地打造出了实体酒厂。他们给酒厂起名新奥比昂，这是1579年英格兰探险家弗朗西斯·德雷克驾着戈登汉德号船登陆美国大陆时，为美国西海岸取的名字。［不列颠岛（Britain）曾经名叫奥比昂（Albion）］新奥比昂酒厂建在一处破旧的钢结构仓库里，仓库位于一个农场中，农场属于巴托果品公司（Batto Fruit Co.），一家葡萄种植企业。

“历史对于酿酒行业非常重要。”麦考利夫在接受《啤酒全方位》（*All About Beer*）杂志编辑约翰·霍尔采访时说，“但如果你没有什么历史的话，就自己创造历史呗。”㊟新奥比昂的酒标由萨尔·瓜迪诺设计，是一张戈登汉德号船扬帆驶出旧金山海湾的绘画，远处是著名的金门大桥，右船舷后方就是以船长名字命名的德雷克湾。

丹尼森现年80岁，居住在西雅图。她回忆，自己当时迅速崇拜上了麦考利夫，因为他处事果敢，头脑灵活。

“麦考利夫是个极其勇敢的家酿啤酒酿酒师，是个超棒的男人，但他可不好相处。这绝不吹牛。”丹尼森说，“对于学习酿酒和帮他建酒厂，我非常感兴趣。他费尽口舌讨来那些不锈钢罐子用作酿酒设备，什么工作都自己动手完成。我们的酒厂是从一片空地开始建造的。我的天哪，在那之前我连锤子都没有亲手拿过。可是我学会了烧电焊，学会了架石膏板。这真是疯了。我和麦考利夫一次又一次跑去桑塔罗萨县政府，办各种各样的执照。这帮官僚的作风，你懂的。当时没人信我们。他们总是问：‘你们要建多大的葡萄酒厂？’于是我们一次次回答：‘不是葡萄酒厂，是啤酒厂。’”

“当时一切都很困难，包括采购我们所需要的小批量的酿酒原料。铁锚酒厂和他们的员工真是帮了大忙。刚开始，我们没法大批量采购啤酒花和麦芽，我们就从铁锚酒厂匀一些来用。这真是帮了大忙。”

“当时的创业充满了乐趣，但你也知道，这工作非常辛苦。”丹尼森

说，“这活儿就是一周7天，一天24小时。珍妮·齐默曼和我负责酿酒。麦考利夫负责整体监控。等到他觉得我们足够熟练后，他才会时不时离开酒厂。”

丹尼森说，她曾与麦考利夫同居过一阵子。新奥比昂还请了一名叫史蒂夫·丹肯的当地人任酒厂的顾问。“史蒂夫曾常说，应该多让麦考利夫这人待在酒厂里。”丹尼森说，“麦考利夫绝不是个擅长交际的人。他是个超级聪明的人，但也超级坏脾气。”

一年后，齐默曼离开了酒厂，成为了一名心理医生。丹尼森则一直熬到了酒厂1982年关门的那一刻，麦考利夫最终没能说服任何投资人或银行为酒厂的扩建投钱，他的创业计划当时听起来比较天马行空。

我和丹尼森交谈时，她刚和她17岁的孙女从意大利旅游回来。丹尼森和齐默曼现在还是好朋友，也经常结伴旅行。新奥比昂酒厂关门后，丹尼森当了几年英语老师，后来又成为一名瑜伽教练。她对自己曾出力推动的精酿啤酒革命倍感自豪：“虽然当年的事业惨败，但我没有任何遗憾，整个创业的经历实在太棒了。”她说的就是新奥比昂酒厂的失败，“麦考利夫还有过开一家自酿啤酒屋的想法，这种业态当时也是不存在的。他就有这样的远见，但我们的想法在当时确实太超前了点。”[注]

“他们就是没法理解我做的事情。”麦考利夫说出了那个许多“精酿先锋一代”精酿酒厂的困扰，“他们根本没有办法理解小型啤酒厂这种概念。感觉就像我到了火星，和火星人谈话那样。”[注]

来自门多西诺酿酒公司（Mendocino Brewing）的酿酒师唐·巴克利在新奥比昂创业第一年曾帮过麦考利夫，按他的说法，新奥比昂的结局完全在情理之中。

1984年在科罗拉多的精酿酒厂大会上，巴克利说：“新奥比昂的失

败整体上是因为管理不善吧。当时酒厂糖化产能为每批仅1.5桶（约176升），没法养活酒厂的所有工人。要扩产的话，要有产品团队、销售团队、管理团队。建立团队是很费钱的。”[注]

一套55加仑（约208升）的糖化锅每次可以酿1.5桶（约176升），这样酿一次出产的数量不到20箱啤酒。要靠这样的产能营利几乎是不可能的。

杰克·麦考利夫有一张很棒的照片，照片里他健壮的手臂靠在一套古董级的铸铁啤酒桶清洗设备上。这套东西看起来简直就像中世纪的刑具，大颗大颗的螺丝、刷子，还有齿轮。麦考利夫就是“精酿先锋一代”的典型形象，方脸颊，目光坚定，稠密的黑发盖过耳朵和高高的额头，穿着一件短袖衬衫和皮质的围裙。他的牛仔裤污迹斑斑，上面不是石灰就是油漆。他谜一样的笑容跟蒙娜丽莎有点像。

麦考利夫当然不会意识到自己是在点燃一场革命。新奥比昂倒闭以后，他默默无闻地过了30年，直到2012年重出江湖，与格罗斯曼合酿了一款烈性大麦酒风格的艾尔啤酒，作为内华达山酒厂30周年的纪念酒款。内华达山酒厂还以杰克·麦考利夫的名义向得克萨斯州公众电台捐赠了1万美元。

几年前，波士顿啤酒公司的吉姆·库克重新注册了新奥比昂的商标，并在2013年酿造了新版本的新奥比昂艾尔。当麦考利夫重出江湖时，吉姆把这个商标送给了他，并附上了这款酒贡献的40万美元利润。这种慷慨大方的姿态是精酿啤酒厂老板常有的。麦考利夫把商标和这笔钱给了他失散多年的女儿芮娜·德卢卡。她计划重铸新奥比昂品牌，以合约代工的方式由门多西诺酒厂酿造新奥比昂的啤酒。[注]

在美国东部，也有两名先锋。他们的命运与杰克·麦考利夫相似，纵然创业以失败告终，这丝毫不能掩盖他们对精酿啤酒行业发展产生的深远影响。20世纪80年代后期，在纽约州的奥尔巴尼，比尔·纽曼和玛

丽·纽曼创立了美国东部首座微型酒厂——纽曼酿酒公司（Wm.S.Newman Brewing）。这对夫妇20世纪70年代时曾居住在英格兰，其间两人喜欢上了英格兰那些苦味明显的艾尔啤酒。那个年代的英格兰，正是英国著名的啤酒消费者运动——真麦运动（Campaign for Real Ale）风生水起的时候。这场运动最初是由伦敦舰队街（Fleet Street）的一些记者发起的，旨在保护英格兰传统的苦啤（Bitters，被誉为英格兰的国饮）酿造和饮用方式。这群记者表达了对英国啤酒酿造行业大规模工业化重组的不满。那些传统的桶内发酵艾尔啤酒、滋味丰富的琥珀色艾尔啤酒，直到运到酒吧的酒窖以后都在持续发酵。这些传统的好酒因为工业化竞争，逐步被市场边缘化，最终导致了消费者的愤怒。

纽曼夫妇从各级政府的就业促进贷款部门筹集到了25万美元。随后，他们从英格兰林伍德酒厂创始人彼得·奥斯汀手里买下了一家小型啤酒厂。这家小厂离奥尔巴尼市区不远，红砖砌成的厂房非常醒目。

“当初创业时，我们对啤酒销售一窍不通。”比尔·纽曼在1991年接受《新酿酒商》杂志记者格雷格采访时说道，“其实，我们原本的计划就是酿造英式风格的艾尔桶装生啤，只卖生啤。而我们没弄明白市场，在英格兰，85%到90%的销量出自桶装生啤，而在美国市场情况几乎相反。”[注]在美国，桶装生啤仅占约10%的市场份额。

我回想起自己1986年拜访纽曼夫妇时，他们的小酒厂在公众面前有着光鲜亮丽的形象，看上去非常成功。媒体报道了他们酒厂红红火火的创业故事，而我本人对他们酒厂的营利能力表示怀疑。我们在酒厂附近一家装修粗糙的工薪阶层酒吧一起吃了午饭。当纽曼离开餐桌时，酒吧的中年女老板过来问我们，觉得刚喝到的纽曼奥尔巴尼艾尔啤酒（Newman Albany Ale）味道如何。我们回答，很不错啊。

她靠在桌上，拜托我们转告纽曼，让他不要坚持自己的啤酒非得在

常温下给客人饮用，不要学英国人的做法。“我的客人们才不要喝不冰的啤酒。”她说。我们可没有转告她的话。我觉得纽曼的啤酒很好喝。

纽曼在他的酒厂里开设了酿酒培训学校，教授那些有志从事精酿啤酒行业的人如何经营与酿酒。而事实并非看起来那么顺利，纽曼酒厂在主流报刊媒体上赢得的笔墨，似乎还多于他们实际卖出的啤酒。他事后也提到，当时贷的25万美元其实不够用，没法开展必要的营销、促销，产品包装也做得不到位。纽曼的艾尔啤酒采用30升和60升的扎啤桶包装，还有1加仑（约3.8升）的塑料旋盖酒壶。这些不采用巴氏灭菌、不过滤的艾尔啤酒保质期很短，来自竞争对手经销商的销售人员有时会拧松这些旋盖，让啤酒变质。

由于实在负担不起装瓶设备，纽曼品牌不得不在20世纪80年代中期选择合约代工酿造的方式，由威斯康辛州的海伯尼亚酒厂（Hibernia Brewing Co.）代工，后来转到离奥尔巴尼更近的克里斯蒂·施米特酒厂（Christian Schmidt Brewing，位于费城）代工。施米特酒厂之后意外倒闭。最终，纽曼酒厂背负了超过50万美元的债务，宣布破产，并且将施米特酒厂告上法庭，控诉对方违约。

纽曼随后还把合约代工酿造转到了纽约州的玛特酿酒公司，以及佛蒙特州的卡特蒙特酿酒公司（Catamount Brewing）。纽曼与一名合伙人一起开发出了一款多特蒙德风格啤酒——萨拉托加皮尔森（Saratoga Pilsner）。皮尔森是德国多特蒙德的特色啤酒风格之一。后来，纽曼夫妇和这位合伙人之间产生了很大的矛盾，这让他们的啤酒生意走到了尽头。

西雅图的独立艾尔酒厂（Independent Ale），也就是现在的红湖，其创业初期所经历的探索和试错，对于很多精酿啤酒创业者也是感同身受的精彩故事。这家酒厂由两人创建——保罗·希普曼，一名葡萄酒销售商和营销人员；戈登·鲍克，他是星巴克的创始人之一。他俩的故事在彼得·克莱布的著作《红湖：啤酒先锋》一书中有详细的叙述。鲍克

离开星巴克以后，在一家代理K2雪橇产品的广告公司工作。他渐渐厌倦了广告事务，在读到新奥比昂酒厂的故事后，也开始认真思考建精酿啤酒厂的计划。他参加了弗里茨·美泰克组织的一场关于微型酒厂的研讨会。鲍克说，美泰克有一个梦想，就是有朝一日，美国每个城市都能有一家啤酒厂。这一梦想在2013年已经成为现实。[注]

希普曼和鲍克聘请了查尔斯·迈克艾乐维担任酿酒师，他曾是雷尼尔酿酒公司的助理酿酒师。两位创始人筹集了35万美元，开始了他们的创业。他们从德国的瓦克啤酒公司购买了整套糖化设备。对于酵母的供应商——固执的查尔斯并没有选择像施瓦茨实验室（Schwarz Laboratories）这样常规可靠的公司，而是选择了华盛顿大学的微生物实验室培育的酵母。施瓦茨是内华达山啤酒公司的酵母供应商，查尔斯担心其他酒厂拿到施瓦茨同样版本的酵母。在西雅图拥有两家餐厅的米克·迈克休说服了保罗和鲍克，让他俩在自己的杰克餐厅（Jake's）做新厂啤酒的发布活动。这家餐厅曾经做过一些高端啤酒品牌在西雅图的首发活动，包括健力士、亨利·维恩哈特（Henry Weinhard's）以及铁锚。鲍克有一套自己的理论，来自获诺贝尔奖的物理学家尼尔斯·玻尔，就是任何一个向前迈进的决定本质上都是非理性的。于是他们在一无所有的状态下选定了发布啤酒的日期——1982年8月11日。

“没有人会理性地做出建酒厂的决定。”希普曼接受作者克莱布采访时说，“所以我们可不想装成很理性的样子。选定这一日期，将会迫使我们做出另外一系列决定。不然，你总会有各种各样的理由把事情推后。你总得定一天开张是吧。”[注]显然，这是很多企业家都会赞同的思路。

然而，8月11日那天的开幕仪式上，当西雅图市长举起酒杯宣布新酒厂开张的时候，在场的每个人都发现这酒有种腻口的坏味，像熟香蕉的味道。这很可能是不良细菌感染了啤酒所导致的，按照酿酒师的话说，叫做染菌。而酒厂依然坚持把这款红湖艾尔啤酒推向市场，并且很

多酒吧还订购了这款酒，可是客人抱怨这款酒根本没法喝。一名《西雅图周报》的记者把这款酒戏称为“香蕉啤酒”。著名的英国酒评家迈克尔·杰克逊恰巧到访西雅图，并品尝了这款酒。这位迈克尔·杰克逊是极其重要的美国精酿啤酒运动的推手，所有人都知道，他从未说过任何一款精酿啤酒的坏话。他仔细品尝了这款红湖艾尔啤酒，评价说，这款酒相较美式啤酒，更接近于比利时风格。两位合伙人瞬间把握住了杰克逊的点评，更新了啤酒的产品资料，“比利时风格的啤酒在美国市场非常少见。红湖就是其中一款，手工进行酿制，仅采用啤酒花、大麦麦芽、水和酵母酿造。我们所采用的上层发酵酵母为酒液贡献出独特的个性，风味复杂浓郁，带有香料、草本植物和水果的味道。”[注]

尽管绝大多数西雅图的啤酒消费者都不喜欢红湖，杰克逊在1983年的《西雅图周报》撰文，给予了红湖“四星——非常有特色”的评价。“红湖比当时市场上其他啤酒更具风味，具有明显的艾尔啤酒特有的果味。这款颇具个性的艾尔啤酒上市后，给一些啤酒消费者带来了震撼的感受，这反映出市场上的其他啤酒着实寡淡无味。”但即便是得到了啤酒教父级人物杰克逊的认可，西雅图的家酿啤酒爱好者圈内仍都在传：红湖的酵母受到了感染。接着，销量下滑，损失惨重。两位老板开始争论要换酵母。[注]

他们聘请了约瑟夫·奥维茨，他是一名酿造专业的科学家，也在美泰克办的啤酒研讨会上任客座讲师。情况有些尴尬，因为奥维茨这位来自纽约理工学院的博士是公认的水啤之父——一名反精酿的人物。他个子不高，戴一副眼镜，穿戴整洁，留着唇须，讲话直接精准。他在纽约布鲁克林的莱茵高德酒厂担任技术总监，他曾开发出了全美第一款“低热量啤酒”，运用特殊的酶，把酒液中的残糖全部消耗掉，成为热量极低的啤酒。但这款产品失败了。几年后，米勒啤酒公司运用了奥维茨的这项发明，开发出了米勒淡爽啤酒（Miller Lite），这款啤酒引领了整个啤酒行业一个新的产品大类。奥维茨对美国精酿啤酒运动有着深远的影响，他指导过老纽约酒厂的马休·莱克，波士顿酿酒公司的吉姆·库

克，还有其他很多精酿酒厂。

奥维茨是个直截了当的人。他讲话非常直接，甚至尖锐。据作者克莱布说，奥维茨尝了一口红湖艾尔啤酒，问道：“这是什么鬼？”

希普曼回答：“这是我们超赞的比利时风格艾尔啤酒。”

“有谁会喝这玩意儿？”奥维茨问，“是不是有专门的少数族群要喝？还是那些先天味觉有问题的人要喝？他们难道喝不出问题吗？”

他建议希普曼和鲍克选用施瓦茨实验室的96号艾尔酵母。他俩听从了奥维茨的建议，并在1984年春季发布了一款名为巴拉德苦啤的艾尔啤酒，酒标上刻画着虚构的大胡子巴拉德船长，还配了一句斯堪的纳维亚风格的标语“Ya Sure，Ya Betcha！”[注]西雅图和华盛顿州的人们给了红湖翻身的机会。

“我们激励了很多人投身精酿啤酒事业。”希普曼对克莱布说，“因为每个家酿啤酒玩家喝了我们的啤酒以后，都认为自己可以在浴缸里做出比红湖更好的啤酒。他们觉得，如果味道如此奇怪的红湖啤酒都能成功，那么酿出一款真正美味的啤酒，可不是得卖疯了。”[注]

与此同时，在纽约市，先后为花旗银行与《赫斯特杂志》打工的马休·莱克也在憧憬着创业。他毕业于波士顿大学，是一名葡萄酒爱好者，在纽约餐饮学校教授葡萄酒课程，也是纽约葡萄酒体验展的志愿者。他是个学习能力很强的纽约人，对生活和事业一直是积极进取的态度。和格罗斯曼、杰克一样，莱克是通过自酿啤酒进入了精酿啤酒的世界。

“我一直想自己酿葡萄酒。”莱克在他位于哈得孙河畔黑斯廷斯的家中接受采访时说，“我喝葡萄酒。我和一个朋友罗伯特·加特曼商量过自己酿造葡萄酒，但弄不到葡萄。”

他们的想法是按照传统的工艺酿造葡萄酒，以新鲜摘取的葡萄为原料。但当时纽约只有曼哈顿的斯普林街有一家叫做米兰实验室（Milan Laboratory）的葡萄酒家酿专卖店，而且店里只能买到葡萄汁。这家店也卖家酿啤酒设备。于是，莱克和加特曼决定改酿啤酒。莱克之前就对英国的真麦运动有所耳闻。

“我们用全麦酿造了一款淡色艾尔啤酒。”莱克说，“我的厨房被搞得一团乱，但酿出的啤酒味道不错。我们酿了几次后，就说：‘我们开家酒厂卖酒吧。’”

就是这么简单。就在1982年，莱克做了1个商业计划，筹集了30万美元，坐飞机到了旧金山的铁锚酒厂，听取了奥维茨主讲的酿造课程。

莱克说：“我当时沉迷于建酒厂的想法。”他在医学院念书的妻子卡伦·米勒鼓励他追求自己的梦想。莱克为酒厂取名老纽约酿造公司。

“奥维茨是对我影响最深的人。他的课是当时市场上唯一的酿酒课程。”莱克说，“奥维茨鼓励我办新阿姆斯特丹酒厂（New Amsterdam），他说：‘我们可以做些与众不同的东西，做一款有滋味有个性的啤酒。消费者已经逐渐厌倦淡味啤酒了。我们可以靠这个赚钱。’”

奥维茨推荐莱克委托纽约州尤提卡的玛特酿酒厂代工酿造啤酒。在奥维茨的介绍下，莱克独自前往尤提卡拜访了F.X.玛特，他是酒厂的第二代继承人，玛特酒厂当时的拳头产品是尤提卡俱乐部皮尔森和玛特优级啤酒。当时的尤提卡市经济萧条，玛特酒厂也处于艰难的时期。

玛特先生当时脾气也不好。莱克听了他三个小时的故事，讲述他曾经为卡特总统那懒散的弟弟（比利·卡特）酿造比利啤酒，这比他酿造自己热爱的家族传统啤酒更赚钱。但玛特还是接受了莱克的商业计划以及品牌名称——新阿姆斯特丹。新阿姆斯特丹曾经是曼哈顿的名字，早

期的荷兰移民从美国人手里买下了曼哈顿岛，并在1632年建立了第一座啤酒厂。[注]

“这是非常讨巧的一个啤酒品牌名字，既有历史内涵，又有朗朗上口的昵称（New Am）。”F.X.玛特这样告诉我[注]。莱克说，玛特最终同意为他酿造新阿姆斯特丹琥珀啤酒。“玛特说，他的祖父建厂时经历了很多困难，在一些尤提卡人的帮助下才渡过了难关，现在该轮到他帮助别人的酒厂创业了。”莱克讲述道。他还补充说，他必须预付所有的麦芽、啤酒花和产品包装的费用。

于是，莱克成为了最早的合约代工啤酒创业者，把烦琐的酿造和灌装事务交给经验丰富的玛特酒厂，而自己把主要精力投入到啤酒的推广和销售工作中。

“有人诟病我采用合约代工的做法。”莱克说，“但这在当时的纽约是唯一起步做精酿啤酒的方式。在纽约建一座啤酒厂的成本远远超出我的承受范围。当时市场上也根本不存在小型精酿啤酒这一品类。酒吧基本上就是三大扎啤：百威、喜力，还有贝克，或者是米勒淡爽。”[注]纽约当时就是一个很大的进口啤酒消费市场，直到现在也依然如此。

1982年，莱克建立老纽约酒厂的时候，时任市长爱德华·库克与酒厂有着不错的关系。莱克的生意在纽约的媒体上得到曝光，受到了不少关注。媒体还提到，纽约市最后的两家酒厂夏非尔（Schaefer）和莱茵高德（Rheingold）都在1976年关门歇业了。合约代工酿造这件事，纽约的记者们只用脚注标了一下。

“那是一段令人陶醉的日子。”莱克说，“新阿姆斯特丹啤酒销量疯狂增长。保罗·霍垦在他的《如何把企业做大》这本书里特别提到了我的案例，保罗是史密斯霍垦园艺设备公司（Smith & Hawken）的联合创始人。书中其他的案例还包括本杰瑞手工冰淇淋（Ben & Jerry's Homemade Ice Cream）、巴塔哥尼亚（Patagonia）以及其他一些创业品

牌。后来还拍成了PBS电视台的14集专题片。全美国的经销商都给我打电话。于是我在全国各地飞来飞去，不断开辟新的市场。人们看了电视专题片后，都能在机场认出我。”

莱克说，纽约一家名叫前景合伙人（Prospect Partners）的风投公司找到他，问他下一步打算如何把公司做大。

“我想建自己的酒厂。”他说。

“你要多少钱？”风投公司的经理问。

“300万美元。”莱克回答。

“很好，这笔钱你有了，”投资经理说，“我们这就干吧。”

没多久，莱克聘用了酿造工程师约翰·博格曼。他们飞到了法国，在米其林三星的伊尔奥森饭店（Auberge de Lille）吃了大餐，然后租了车在德国转了一星期，看那些倒闭了的酒厂。当时的德国和美国相似，很多地区性的酒厂处境极为艰难，那些大酒厂利用强大的营销手段，脱离传统，大肆扩张。

“我们在德国的拉芬斯堡找到一家废弃的酒厂，曾隶属于斯图加特宫廷啤酒（Stuttgart Hofbru）。”莱克说，“我记得我们在1983年12月花了25000美元买下了这座厂。厂里那套铜制外层的糖化设备漂亮极了。”他还聘用了加州大学戴维斯分校酿造学院毕业的安迪·博纳迪特担任首席酿酒师。

与此同时，莱克的新阿姆斯特丹品牌几乎不需要推销就能卖。莱克的啤酒卖到了美国22个州，年销量达到15000桶（约1760吨），超过了除了铁锚以外所有的微型酒厂。《Inc杂志》《新闻周刊》以及《财富杂志》相继刊登了赞美新阿姆斯特丹的文章。库克市长兴高采烈地回来，参加了位于曼哈顿26街靠近11大道的新厂开张仪式。注

而业内媒体并不像主流媒体那样一片喝彩。《啤酒批发商》期刊（*Beer Wholesaler*）在1982年9—10月那期发表了一篇文章，题为“小酒厂攀附权贵的生意”。文章这样写道：

> 新阿姆斯特丹琥珀啤酒每箱批发价可以卖到17美元，是纽约市场上最贵的国产啤酒。新阿姆斯特丹宣称自己是纽约市场上唯一的微型精酿酒厂产品，这样的酒厂正在全国多地兴起。这一市场风潮的案例包括旧金山的铁锚、加州索诺玛的新奥比昂。这些本地化特色的产品产量有限，仅供本地市场，口味与大众工业啤酒有所区别……新阿姆斯特丹琥珀啤酒限量供应纽约市的饭店和“社团”酒吧。这些即饮消费渠道是公司第一年销售的主要来源。这款产品不会在超市和社区商店售卖。

莱克为酒厂的名气感到陶醉。“但是，”他说，“与此同时，我知道那不是现实。当时我们的财务状况非常吃紧。我们的资金流并不乐观，酒厂不断地去要更多的投资。”[注]

很多企业家都知道这段讽刺的故事。在任何创业的初期，表面上的成功很重要。这可以掩饰糟糕的实际情况。你谈笑风生地跟人讲述自己如何成功，而内心深知这都是假的。最终，你得承认自己在大把亏钱。你还不得不装出自信的表情，去相信最终可以扭亏为盈。

在克莱布的书中，独立艾尔酒厂（红湖）的联合创始人保罗·希普曼反映了所有企业家创业初期时的焦躁：

> “毫无疑问，我现在回想起当时那座旧的变速箱商店（红湖酒厂创业时的旧址），那真是非常美妙的时期。有时，我和董事会闹别扭，或是与投资人发生问题，心情会很糟，这时我就会想回到过去创业的日子。企业家总是对他们早期在车库里的浪漫故事津津乐道，即便当时连生存都很艰难。而事情的本

质是，当这个企业家真的是处在车库创业阶段的时候，他为了追求成功而产生的动力是无比强大的。因为车库阶段实在是太痛苦了，你最期望的就是从这里走出去，越快越好。所以，本质就是，那简直就是地狱。”注

莱克的成功吸引了其他想着要投身精酿啤酒事业的人，包括我的合伙人汤姆·波特，还有我自己。我们坐在老纽约酒厂的餐厅里，透过吧台后面20尺长的玻璃，看着那堆漂亮的铜制糖化锅，羡慕油然而生。那可是精酿创业人的梦想啊。1987年，莱克见了我们，他没有跟我们聊很多，但提醒我俩说，投身这门事业会让我们疯掉的。

“当时没有什么兄弟情谊，也没有酿酒师联盟。”莱克说，“我要卖的货是当时市场上不存在的。超市货架上没有精酿啤酒的空间。酒吧、饭店没有留给精酿啤酒的扎啤酒头。你能找到的只有气泡十足的淡黄色啤酒。我不想与人分享我得到的公众影响力。很多想建酒厂的人要见我。而我的感觉是‘我干吗要帮他们？让他们像我一样自己去摸索吧’。”注

终于，莱克对那些想见他的人收取每小时100美元的咨询费。那些掏钱的人当中，包括了码头街酿酒公司（Dock Street Brewing）的创始人杰夫·瓦尔，以及波士顿啤酒公司的创始人吉姆·库克。库克是制造业的专家，效力于大名鼎鼎的波士顿咨询集团，他认为每小时100美元的收费是合理的。库克本人在波士顿咨询公司收的咨询费是每小时250美元。库克前往莱克在曼哈顿的办公室，付了4个小时的费用。注

莱克回忆道：“吉姆·库克是那种哈佛大学MBA的风格。他满脑子都是市场策略。他的祖父是一名酿酒师。我肯定我当时给了他奥维茨的电话号码。”注

莱克的老纽约酒厂在1987年关门歇业，离开业还不到两年。投资莱克建酒厂的前景合伙人投资公司在一个项目中下错了赌注，造成公司倒

闭，这让莱克欠下了银行巨额的债务。他把新阿姆斯特丹商标卖给了F.X.玛特，之后玛特又将其卖给了一家总部在纽约的酒类经销商。莱克的酒厂关门后，新阿姆斯特丹品牌在市场上挣扎了没几年，最终淡出了公众的视线。

当时，莱克对建实体酒厂表示后悔。“无论你在哪里经营，根本问题在于业务量是否能够经济、高效地产出。”他在接受《新酿酒商》杂志采访时表示，“你必须投入大量资源用于生产设备，这分散了你能用在营销和销售上的资源。”注

“如果你想进入啤酒行业，你不一定要拥有自己的实体酒厂。”莱克说，他当初应该坚持与玛特酒厂的合约代工模式。“玛特赚到了钱，我赚到了快乐。这是我干过的最有意思的事情。但我不会再投资从事精酿啤酒生意了。”注

对于精酿啤酒的先锋创业者们，除了解决生产的问题以外，产品定价也是让人头疼的事。美泰克一开始把铁锚的终端零售价定在每瓶43美分，但很快发现定价必须比这高两倍。麦考利夫的新奥比昂淡色艾尔啤酒售价每瓶95美分。莱克的新阿姆斯特丹最早定价4.99美元/6瓶。比尔·纽曼的啤酒定价是3.84美元/6瓶，比加拿大进口的莫森啤酒便宜0.25美分。这是个理想化的定价思路。事实上，零售价是零售商定的，而不是酒厂。所有零售商都会试图把价格拉到整数。6瓶啤酒定价3.84美元看起来很不错，但纽曼没有意识到零售商对价格的控制问题。其他小酒厂当时也没有意识到。总体上，精酿先锋的酒厂都瞄准了进口啤酒的价格。这样的定价思路离未来的21世纪精酿啤酒价格还相差甚远，如今6瓶精酿啤酒的价格可以达到10美元或更高。

随后，第一代的精酿酒厂创业家向先锋一代学习了很多，尤其是莱克和纽曼。接下来的10年，数以百计的小型精酿酒厂在美国每个州崭露头角。这场革命将继续滚滚向前。

1. 曼弗雷德·弗里德里希与唐纳德·布尔所著*The Register of United States Breweries* 1876—1976（唐纳德·布尔，1976）。当时有126家全国性和地区性酿酒公司，它们拥有182座酒厂；所有章节开篇的统计来源于这两个渠道：酿酒商协会总监保罗·盖塔，2013年11月14日电子邮件告知作者；《新生代啤酒厂》杂志（*Modern Brewery Age*）发行人皮特·雷德，2013年11月13日电邮作者。
2. 2013年8月15日，酿酒商协会的保罗·盖塔接受作者采访。
3. 2012年圣地亚哥酿酒商大会，弗里茨·美泰克与肯·格罗斯曼的大会记录，由作者摘自酿酒商协会的录影带。
4. 2012年圣地亚哥酿酒商大会，弗里茨·美泰克与肯·格罗斯曼的大会记录，由作者摘自酿酒商协会的录影带。
5. 艾米·米多曼所著*Brewing Battles*：*A History of American Beer*［纽约埃尔格拉（Algora）出版社，2008年］，第129页。
6. 美泰克与格罗斯曼，2012年酿酒商大会。
7. 查理·莱恩，2013年7月1日于纽约布鲁克林接受作者采访。
8. 本奇·斯坦曼，啤酒市场观察的发行人，2013年10月12日接受作者采访。
9. 肯·格罗斯曼所著*Beyond the Pale*［纽约，威尔利（Wiley）出版社，2013年]，第36页。
10. 威廉·里斯多和迈克尔·E·米勒发表“*Brewing‘Real Ale’Is a Yeasty Business*；*An Obsession for‘Real Ale’That Led to a Business*”《华盛顿邮报》，1978年7月9日。
11. 苏珊·丹尼森，2013年7月8日接受作者电话采访。
12. 威廉·里斯多和迈克尔·E·米勒发表的“*Brewing‘Real Ale’Is a Yeasty Business*；*An Obsession for‘Real Ale’That Led to a Business*”。
13. 《啤酒全方位》杂志编辑约翰·霍尔发表“*The Man Who Started a Revolution*”。www.craftbeer.com，2010年6月9日。
14. 2013年7月8日采访苏珊·丹尼森。
15. 杰克·麦考利夫接受约翰·霍尔的采访，但未发表，记录在约翰·霍尔的个人文档中。
16. 唐·巴克利在1984年丹佛居心的微型酒厂大会上的讲话，在1985年3—4月刊的《新酿酒商》杂志发表。
17. 吉姆·库克，2013年1月29日接受作者采访，位于得克萨斯圣安东尼奥的酿酒商大会。
18. 威廉·纽曼，由格雷格·乔吉奥采访，《新酿酒商》杂志1991年7—8月刊，第35页。
19. 彼得·克莱布所著*Redhook*：*Beer Pioneer*［纽约四壁八窗（Four Walls Eight Windows）于1998年出版，第41页］。

20. 彼得·克莱布所著*Redhook*：*Beer Pioneer*［纽约四壁八窗（Four Walls Eight Windows）于1998年出版，第80—81页］。
21. 彼得·克莱布所著*Redhook*：*Beer Pioneer*［纽约四壁八窗（Four Walls Eight Windows）于1998年出版，第115页］。
22. 彼得·克莱布所著*Redhook*：*Beer Pioneer*［纽约四壁八窗（Four Walls Eight Windows）于1998年出版，第116、117页］。
23. 彼得·克莱布所著*Redhook*：*Beer Pioneer*［纽约四壁八窗（Four Walls Eight Windows）于1998年出版，第128页］。
24. 彼得·克莱布所著*Redhook*：*Beer Pioneer*［纽约四壁八窗（Four Walls Eight Windows）于1998年出版，第120页］。
25. 盖瑞特·奥利弗，《牛津啤酒伴侣》*Oxford Companion to Beer*（纽约，牛津大学出版社，2012年），第569页；马休·莱克，2012年11月7日于纽约哈得孙河哈斯廷斯接受作者采访。
26. F.X.玛特，1988年3月于纽约州尤提卡接受作者采访。
27. 2012年11月17日采访莱克。
28. 2012年11月17日采访莱克。
29. 2012年11月17日采访莱克。
30. 彼得·克莱布所著*Redhook*：*Beer Pioneer*，第7页。
31. 2012年11月17日采访莱克。
32. 2013年1月29日采访库克。
33. 2012年11月17日采访莱克。
34. 格雷格·乔吉奥，“*Brewers School of Hard Knocks*”，《新酿酒商》杂志1991年7—8月刊，第36页。
35. 格雷格·乔吉奥，“*Brewers School of Hard Knocks*”，《新酿酒商》杂志1991年7—8月刊，第37页。

# 第二章　政府官员、作者、教师以及社区、组织的建设者

如果弗里茨·美泰克挽救铁锚酒厂是20世纪60年代精酿啤酒界的标志事件，那么20世纪70年代，两次立法上的重大更新是对这个行业最具影响力的事件。我认为，那个年代的圈内人，没有一个人会想到，这些立法举措将奠定精酿啤酒革命的发展基石。但事实就是如此。

1976年，国会通过法令，针对年产量低于6万桶（约7040吨）的啤酒厂，联邦消费税在原来每桶9美元的基础上，下调2美元。

当时，整个美国的啤酒厂数量不超过45家，其中相当一部分地区性的小酒厂都处于破产的边缘，其中包括：位于费城的克里斯蒂安施米特、位于波士顿的哈芬莱弗（Haffenreffer Brewery）、位于华盛顿的奥林匹亚酒厂（Olympia Brewing）以及位于宾夕法尼亚的匹兹堡酒厂（Pittsburgh Brewing）。美国酿酒商协会（BAA，Brewers Association of America）当时不过是一个类似俱乐部的组织，会员们每年在佛罗里达劳德代尔堡的Pier66酒吧天台聚会一次，一起喝酒，吃东西，跳舞，然后抱怨当时小型啤酒酿造行业的窘境。玛特酒厂的CEO尼克·玛特把协会比作“终极悍将俱乐部”。[注]协会主席比尔·奥谢是亨利·金的朋友。亨利是代表大酒厂利益的贸易组织美国酿造协会（USBA）的主席。美国酿造协会创立于1862年，是为了响应国会在美国内战期间征啤酒税成立的组织。

1982年加入美国酿酒商协会的肯·格罗斯曼，回想起当时2美元的税收下调对行业产生了巨大的影响力，说道：“到处都有小酒厂倒闭，我觉得奥谢去找了亨利·金，说：‘我们得做些啥挽救这一局面。小酒厂没

法和大厂竞争，一直这样下去的话，全国最终将只剩两家酒厂，这真是很糟糕。’……亨利有着极强的号召力，奥古斯特·布什公司（August Busch's）、斯特罗酒厂（Stroh's）以及其他所有酒厂都支持这项减征2美元税收的提案。”[注]

在美国酿造协会中，安海瑟布什（AB，Anheuser Busch）和康胜是两家最有影响力的成员。[注]亨利·金从1962年到1983年负责美国酿造协会的事务。这家全国性的协会有175名员工，其中有57名律师。在1995年的精酿酒商大会上，亨利·金在演讲中回忆道，协会录用他的时候，比尔·康胜明确了亨利·金的首要任务：“我们不需要你学酿酒，我们要你摸清楚所有和这个行业相关的法律。”[注]

他把这事放在了心上。奥谢找到亨利·金寻求帮助，希望能够促成减税法案。亨利·金说服了得克萨斯州的国会议员杰·皮克尔去推动这项立法。亨利·金与当时的众议院筹款委员会主席威尔伯·米尔斯也有一定的交情。亨利说：“我觉得我们的提案能够顺利提交上去。我们走访了麦芽厂、啤酒花加工厂、玻璃厂、纸品公司、铝铁制品加工厂，还有工会，联合他们一起向各自对应的国会议员提交议案。”

他们希望通过呼声表决的方式通过这项法律提案，这样的话，那些南方的立法委员可以避免尴尬的唱名表决，因为他们代表的地区有很多禁酒主义者。在最后一刻，一位俄亥俄州的议员要求唱名表决，导致这项提案惨败。八个月后，在一些大啤酒厂和伽罗葡萄酒家族的支持下，亨利终于促成国会通过了这项提案。

但福特总统受到了多方压力，包括禁酒主义组织、教会团体以及公共利益科学中心（CSPI）——一个反对酒精饮品的游说组织，也是啤酒行业的宿敌。为了促成这项法案，亨利·金求助了福特总统的一位老乡彼得·斯特罗、比尔·康胜以及奥古斯特·布什三世——他与福特总统的一名经济顾问有交情。福特总统有10天时间，选择签署通过或搁置否决这

项立法。最终，他在第九天签署通过了这项减税法案。[注]

就靠这每桶2美元的减税，每家年产量低于200万桶（约238481吨）的啤酒厂，每年可以最多省下12万美元的税务开支。从此，年产200万桶这一门槛成为了美国定义“小型”啤酒厂的标杆。

第二项在20世纪70年代通过的重要立法，就是家庭自酿啤酒的合法化。家酿啤酒对于精酿啤酒革命的发展有着绝对重要的意义。第一章里写到的五位精酿啤酒先锋中，有三位都是从家酿啤酒玩家开始的。其中最成功的先锋肯·格罗斯曼在创立内华达山酒厂前，就经营过一家家酿专卖店，服务于家庭自酿玩家。他自学了弗雷德·埃克哈特撰写的《论拉格啤酒》（*A Treatise on Lager Beers*）和戴夫·莱恩的《啤酒酿造全书》（*Big Book of Brewing*）。格罗斯曼的代表作内华达山淡色艾尔啤酒（Sierra Neveda Pale Ale）是加州淡色艾尔啤酒风格的标杆，这款啤酒仍采用家酿啤酒中普遍运用的瓶内发酵工艺。瓶内发酵指的是在啤酒装瓶时，往瓶内投入少量的酵母，使装瓶后的酒液继续进行瓶内发酵和熟成的工艺。杰克·麦考利夫在苏格兰服役期间也阅读了《啤酒酿造全书》，开始自酿啤酒。马休·莱克在创立老纽约酒厂前，也曾在纽约威切斯特县的自家厨房里酿过啤酒。

但在1979年2月1日前，这些家庭自酿者做的事都是违法的，这是美国禁酒令时期遗留下的法令。1978年10月14日，卡特总统签署通过了联邦交通立法提案HR1337。这条法律包括了修正案3534，规定自1979年2月开始，在家中生产啤酒成为合法行为。这条立法提案的起草人是参议员艾伦·克兰斯顿，加州民主党人。加州的家酿啤酒爱好者抱怨，1933年美国禁酒令解除后，自制葡萄酒得到了合法化，但自酿啤酒却仍未解禁。克兰斯顿修正案的核心内容就是，任何家庭可以以个人或家人饮用为目的酿造啤酒。拥有至少两名成年人（18周岁以上）的家庭，每年允许免税生产啤酒少于200加仑（约75708升），拥有一名成年人的家庭，须少于100加仑（约37854升）。

这两项新的法律不断影响着精酿啤酒运动。家酿啤酒的合法化，为年轻一代成为家酿啤酒爱好者提供了土壤。他们中的一部分人会把兴趣爱好变成自己的职业，酿造手工精酿的啤酒，并且会一直有新鲜血液注入这个行业。[注]此外，2美元的减税法案在1991年进一步提升了其效力。1991年，国会把联邦啤酒消费税由原来的每桶9美元提升到每桶18美元，而年产量低于200万桶的小型啤酒厂，仍保持每桶7美元的税率。这次提税的名义是所谓的奢侈品税，由总统老布什签署通过——他违背了自己当年著名的庄严承诺："请看准我的口形：绝不增加税负。"有趣的是，所有那些针对如游艇、珠宝等的奢侈品税都被废除了，只有针对啤酒的联邦消费税进行了上调，而啤酒是最贴近工薪阶层的饮品，很难与奢侈品扯上关系。

格罗斯曼说，小型酒厂继续享受每桶7美元的低税率，而大酒厂则税率翻番，许多人对这次政治举措表示赞赏。他说，亨利·金不想参与1991年的那场税改斗争，但又说："我不知道真相究竟如何……那场美国酿酒商协会的会议我在场，我们另立了一个分支叫做'饮品利益联盟'（Coalition for Beverage Interests，COBI），成员包括了胡德普尔酒厂（Hudelpohl），鲍勃·普尔也在，奥古斯特·谢尔酒厂的泰德·马蒂也在……大概有10到15家酒厂吧。"[注]

饮品利益联盟的成员为联盟出资，并聘用了一名来自华盛顿的游说人员，负责促成让小酒厂的税率保持不变。即便如此，格罗斯曼回忆道，泰德·马蒂建议由联盟出面，提请不要提升小型酒厂的税率。他们并不指望小酒厂会产生影响力。"但那是我们的职责，于是联盟起草并提交了立法提案。我不清楚亨利·金有没有出手帮忙。"[注]

在1995年酿酒师大会的一次演讲中，亨利·金说，大酒厂对保留税率差距起到了关键作用。斯特罗、康胜、米勒、百威、海勒曼，这些大啤酒厂都支持让小酒厂保留每桶7美元的低税率。亨利·金表示："每当听到别人毁谤这些大厂的啤酒时我都会很生气，原因就在这里。你可以

说你自己的啤酒是全世界最好的，我坚信你们都能拿出很好的啤酒，但如果你在演讲、文章或其他途径中诋毁别人的啤酒，这是对我们行业的伤害。”[注]这句至理名言现在仍不过时。

对很多精酿创业者而言，家庭自酿是通向精酿啤酒行业的敲门砖。其中，查理·帕佩奇恩的著作《家酿啤酒快乐全书》（*The Complete Joy of Homebrewing*）被家酿爱好者奉为圣经。书中以轻松愉快的主旋律详解了家酿啤酒的操作指导、配方及注意事项。作者帕佩奇恩在成为家酿爱好者之前曾是核工业工程师，他长得不高，言语和蔼，留着大胡子。当家酿啤酒过程遭遇手忙脚乱时，帕佩奇恩一直重复的座右铭就是“放轻松，没事的，就这么酿一锅”。

“这本书是写给想学家酿啤酒的人看的，他们会成为家庭酿酒师，并轻松愉快地一次次酿出好酒。”帕佩奇恩在书的介绍中写道，“如果你今天就想马上酿出好酒，那就看这本书。这就酿吧！世涛啤酒、艾尔啤酒、拉格啤酒、波特啤酒、英式苦啤、棕色淡啤、十月庆典啤酒、皮尔森啤酒、特种啤酒，还有蜂蜜酒……全都很容易酿造。其中很多啤酒，只需（发酵）三周之内，就可以开瓶饮用啦！如果你想成为家庭酿酒师，享受酿造的过程，那么这本书就是为你定制的。记得，放轻松。”[注]

帕佩奇恩充满激情地在书中向家酿新手解释了酿造的基本原理。书中还针对不同层次的读者列出了大量酿酒配方，涵盖了世界上流行的啤酒风格。比如，适合新手的罐装麦芽精酿啤酒；适合中级爱好者的麦芽精搭配谷物酿造方式；以及适合高级玩家的全谷物酿造。

我手里还有一本1984年版的《家酿啤酒快乐全书》，1989年10月，帕佩奇恩参加布鲁克林酒厂举办的十月啤酒节（Oktoberfest）时，亲笔为我的书签名并留言：“放轻松，没事的，就这么酿一锅（再加一锅布鲁克林拉格啤酒）。”他当时正在负责采集新建酒厂的信息，这是当时他在酿酒商联合会的任务之一。直到现在，他还在从事这项工作。

帕佩奇恩现在已经60多岁。他在新泽西州的瓦伦市长大，离纽约市仅45英里（72公里）。1967年从公立学校毕业后，他拿到了预备役军官训练项目的奖学金，进入弗吉尼亚大学，学习核工程专业，但没有完成学业，因为这个奖学金项目要求学员必须毕业后参军。20世纪60年代后期，越南战争正打得硝烟四起，我们这一代人中的大多数都坚决不想卷入那场令人讨厌的战争。5年后，他拿到了本科学位，学习期间辅修了教育、艺术等工程学以外的课程。

他告诉我，是夏洛茨维尔（他大学期间所在地）当地的一位邻居朋友介绍他接触家酿啤酒的。“有一次他来找我。他爱喝啤酒，喜欢外出活动，很健谈。他邀请了我们，问是否有兴趣。然后就带我们去了他邻居家，那邻居是个家酿啤酒玩家。”帕佩奇恩说，“我回复他：‘这，好吧，还不知道你会这一手。听起来很有意思……很不错嘛。’我就是这样接触家酿的。他给了我一张卡片，上面写着五六行配方，然后我们就开始尝试着酿酒了。”

“我们倒了几锅酒，都酿坏了。然后，我们渐渐意识到，应该用一种叫啤酒酵母的东西，而不是用面包酵母，还有糖也分蔗糖和玉米糖。能够区分出这些，我们当时已经感到非常欣慰。我自己酿的第一款酒，原料用的是蓝带品牌加入酒花风味的麦芽精，我最早几年自己酿酒都是用这样的原料，我甚至不知道啤酒花长什么样子。我只知道这东西叫做酒花味的麦芽精。”

这位介绍帕佩奇恩接触家酿的朋友经营了一家幼儿园，他给帕佩奇恩在那儿找了一份工作。帕佩奇恩发现自己挺喜欢被一堆孩子围着。他还在夏洛茨维尔一家日托班里打过工，还有缅因州的男孩夏令营。1972年，帕佩奇恩从弗吉尼亚大学毕业。当时正值经济萧条，外加越南战争这个泥潭，连卡特总统都消极地说“美国处于病恹恹的状态”。而美国民众并不想听到这样的话。帕佩奇恩没有固定的职业，他尝试过不同的机会。后来，就是一念之间，他去了科罗拉多的波尔德市。“因为我就是

想离开美国西海岸，我已经在那里待得够久了。有一个朋友也打算离开，于是我们就一起走了……最终，九个月以后我在波尔德找到了一份教师工作。”

他开始教幼儿园的孩子，最终从幼儿园教到了小学三年级，负责教地理、自然科学、数学、购物以及社会学。“我的专长不是英语，也不是阅读或音乐，但数学和其他所有学科都是我的强项。”他说。从1973年到1981年，他在比克斯比学校工作了8年。在1973年中期，他重拾家酿啤酒，随后有一家社区免费学校找到他，请他去教家酿啤酒课。

帕佩奇恩从1973年开始教授家酿啤酒，一直到1980年前段，共有超过1000人上过他的课。他象征性地收取一些费用，用于填补购买原料与物资的成本。“我觉得能够通过教授啤酒课程，赚回我酿的啤酒成本，这还挺划算的。我可不靠这个赚钱。”他说。

“就那个课程本身外，还催生出了一个社团。我真的开始意识到，家酿啤酒让人们聚在一起，形成了组织。”他说。[注]（2013年波尔德历史博物馆推出了一项展览“啤酒与波尔德”，按年代展示了家酿运动对波尔德市的影响。帕佩奇恩把自己早期使用的家酿设备借给了博物馆用于展示）这个家酿社团逐渐壮大，帕佩奇恩开始在波尔德市西部的山里组织聚会。当年的主题是“啤酒与转折”，这是一场结合了音乐、啤酒、美食的狂饮盛会，灵感来自历史上1969年的伍德斯托克音乐节。

“办聚会的第三年，我们有大概800人参加。人数实在是太多太多了。”他说，“我们希望把人数控制在300到400人，于是我们规定每人限购两张票，或者不超过四张。这群人都是我们这样的家庭酿酒师，并且我们就是觉得在山上办派对、聚在一起特别开心，全都是家酿啤酒和舞台音乐。这就像组建伍德斯托克社团。人们聚到这里，然后在户外扎营。如果他们要开车回家，就得走一英里路到停车点。因为我们的场地离公路很远。我们有医务人员，有发电机，有很多吃的东西。根据季节

情况，我们用冰或雪搭成啤酒冷藏室，用来存放啤酒。”注

大约10年后，帕佩奇恩与他的一个家酿伙伴查理·马森创办了关于家酿啤酒的杂志，取名《酿造学》（*Zymurgy*）。这场啤酒盛会不停地壮大，帕佩奇恩的社团也是如此。很快，他就创办了美国家酿协会（American Homebrewer's Association，AHA），该组织到2013年已经有超过3万名会员。他还创办了酿造与发酵研究所（Institute for Brewing and Fermentation Studies）。这些机构孕育出了许多出版物，随之形成了专门的酿酒商出版社（Brewers Publications）。还催生出了全美啤酒节（GABF），以及精酿酒商大会（Craft Brewers Conference，CBC）。后来，帕佩奇恩建立的酿酒商联合会成为了一个中心组织，下属的各个分支机构分管不同的领域。

第一期《酿造学》发行于1978年12月，之后一年举办了第一届家酿啤酒大赛以及大会。大约有100人参与。“我记得第一届家酿大赛收到了29件参赛作品，这有点像是……这不能说是个展会，但比较像一场展销会。家酿玩家把他们的作品拿来展示，然后给公众品尝。”帕佩奇恩说。接下来的一届活动是在1980年，吸引了几百人参与。随后的1981年，现场出现了啤酒作家迈克尔·杰克逊、弗雷德·埃克哈特，还有一些小酒厂的专业酿酒师，波尔德啤酒公司和卡特莱特啤酒公司也参加了。

“卡特莱特，那家伙有点迷信。”帕佩奇恩说，“他酿的酒坏了，但他会说：‘噢，上帝会照顾好这锅酒的。’当时，汤姆·伯恩斯是卡特莱特的首席酿酒师。伯恩斯为了这份工作，从外地搬到波尔德市，然后不久，卡特莱特酒厂就关门了。伯恩斯最终去了波尔德啤酒厂当酿酒师。这些酒厂当时都处于孤军奋战的状态。”

“微型酒厂”（Microbrewery）这个词在当时还不存在。根据帕佩奇恩的叙述，《酿造学》期刊的一位志愿者员工斯图亚特·哈里斯在20世纪80年代前期创造了这个词。“他曾经在微型计算机行业工作，他

说：‘你看，这些小酒厂和微型电脑有点类似哦，那不就是微型酒厂嘛。’这个词就是这样被造出来的。哈里斯当时只是一名家酿酿酒师，也是我们的志愿者编辑，负责编写《酿造学》杂志的啤酒新闻板块。”㊟

帕佩奇恩和他的出版物创造了很多精酿啤酒行业的专业词汇。他最早把产量低于5000桶（约587吨）的啤酒厂定义为微型酒厂。随着小型酒厂的扩产，他把门槛提到了10000桶（约1174吨），最后又提高到了15000桶（约1761吨）。这个标准仍沿用至今。［注：酿酒商协会（BA）对微型酒厂（Microbrewery）和精酿酒厂（Craft brewery）有着不同的定义］。

弗里茨·美泰克说，他对帕佩奇恩的定义非常不满，因为酿酒商联合会看上去就像在用这条定义，把铁锚酒厂撇出微型酒厂的行列。这个门槛总是刚好低于铁锚的年产量。“弗里茨·美泰克老是拿这事儿找我麻烦。”帕佩奇恩说，“他觉得我是故意针对他。”作为一个贸易协会，任何针对归类的定义都会招致争议。

帕佩奇恩写了一篇专栏文章，标题为“这些名称的含义”，发表于1987年3—4月那期的《新酿酒商》杂志。这是他第一次尝试将当时存在的不同类型啤酒厂进行定义或分类。这也是第一次尝试将“精酿啤酒厂”与其他酒厂进行区分。“这些分类名称有助于表述我们各自在行业中的位置，这是我们需要的。”他在文中是这样列举的：

精酿酒厂：任何采用酿酒师的手工工艺和技术进行酿造生产的啤酒厂。

自酿酒吧（Brewpub或Pubbrewery）：零售经营实体，包括：饭店、酒吧、会所、扎啤酒吧、夜店或餐饮店，售贩本店内酿造的啤酒。自酿酒吧属于微型酒厂的一种。

微型酒厂：年产酒量或年最大产能不超过15000桶（约1764吨）。

小型酒厂（Small brewery）：年产酒量或年最大产能在15000桶（约1764吨）至10万桶（约11924吨）之间。

大型酒厂（Large brewery）：年产酒量或年最大产能在10万桶（约11924吨）至100万桶（约119240吨）之间。

超大型酒厂（Mega or giant brewery）：年产酒量或年最大产能超过100万桶（约119240吨）。

其中一些定义，比如微型酒厂，仍沿用至今。而精酿酒厂最终被定义为所有独立的微型酒厂以及年产量低于600万桶（约715443吨），且主要产品按照传统工艺、原料酿造而成的啤酒厂。“精酿啤酒厂”的标准会成为小型酒厂与超大型酒厂区别定位的重要方式。自21世纪开始，酿酒商协会把很多地区性酒厂划到了精酿酒厂行列之外，因为他们主要的啤酒产品会添加玉米和大米这样的辅料，这让那些地区性酒厂感到非常失望。

1982年，许多先驱一辈的精酿酒厂参加了第一届由美国家酿协会举办的全美啤酒节，该活动属于家酿及微型酒厂大会的一部分，之后改名为精酿酒商大会（Craft Brewers Conference，CBC），地点位于波尔德市的希尔顿欣庭酒店。格罗斯曼发表了演讲，介绍了他当年开业的啤酒厂（内华达山酒厂）。

当年那次还处于嗷嗷待哺阶段的啤酒节，有不少酿酒界的大咖都来参与，这让帕佩奇恩感到非常自豪，还有一点惊喜。他们当中包括有着“英国精酿界的蒙提·派森”之称的大卫·布鲁斯，他也是弗金连锁自酿酒吧（Firkin chain of brewpubs）的创始人。布鲁斯曾是英格兰约克郡T&R塞克斯顿酿酒公司旗下老怪艾尔啤酒（Old Peculier ale）的酿酒师。

他后来卖掉了弗金连锁自酿酒吧，赚了一大笔钱。随后，他带领一个英国集团公司对美国精酿酒厂进行投资，其中包括我的公司。布鲁斯一直是早期精酿酒商大会的演讲嘉宾，他总是穿着柯米特青蛙的那身西装走上讲台，然后展现他那套天马行空的营销思路。基于弗金品牌的收入，布鲁斯后来又继续创立了一些连锁酒吧，赚取了更多的财富。

到场的还有罗杰·布里斯。他是威斯康辛州奇尔顿市的布里斯麦芽与原料公司的CEO，这家公司一直是精酿运动的忠实支持者。他身材矮胖，讲话声音尖锐。布里斯一直随身带着手枪，因为他曾在他的老家纽约遭遇过打劫。西博尔理工学院（Siebel Institute of Technology）的CEO罗恩·西博尔也到了现场，西博尔的酿造学院培育了一代又一代的精酿啤酒酿酒师。

“对我来说，罗杰·布里斯和罗恩·西博尔是两位在专业酿造行业领域里，真正意识到家酿玩家和他们对于酿酒的热情所蕴含的巨大潜在能量的人。正是罗恩·西博尔把我介绍给了AB和米勒公司，当时我在1983年和1984年的MBAA（Master Brewers Association of America，美国首席酿酒商协会）大会上进行演讲。”帕佩奇恩说，“当人们不屑地谈论家酿啤酒运动和我们所做的工作时，他们两位会站出来说：‘等等！你们好好听他们说，他们在做靠谱的事情！他们对啤酒充满热情，我们可从没见过这样的热情。’”

帕佩奇恩说，汤姆·伯恩斯和罗恩·西博尔介绍他加入了美国酿酒商协会，之后帕佩奇恩连续10年都参加了协会的大会。“要不是汤姆出面，我们可没法说服BAA的家伙为我们的第一届啤酒节赞助10箱啤酒。”帕佩奇恩说，“他是我们的中间人，他促成了很多事。”

通过他在协会的朋友，帕佩奇恩从威斯康辛州的地区性酒厂得到了啤酒赞助，包括约瑟夫·胡博酒厂、雅克布·莱纳克谷酒厂和斯蒂文斯·珀恩特酒厂（Stevens Point）。这些酒厂对于家酿啤酒运动持怀疑态度，但他们不想错过任何机会。帕佩奇恩还回忆道，当时只做美国西部市场

的康胜啤酒公司也很帮忙。“在我们成立美国家酿协会之前，他们让我们去他们那里参观，接受我们提问，品尝他们的试验酒，讲解酿造工艺流程。如果没有康胜的帮忙，波尔德啤酒公司根本没法经营，因为他们连麦芽都拿不到。”（那个年代，大麦麦芽只以大批量供应给大型啤酒厂，当时也几乎没有家酿专卖店）

戈登·鲍克早年参加过一次美国酿酒商协会大会，讲述了他创立独立艾尔酒厂的故事。早年发表演讲的还有来自英格兰伯明翰大学微生物和生物化学专业的博士迈克尔·刘易斯。刘易斯博士和葡萄酒化学专家贝侬·辛格尔顿创办了加州大学戴维斯分校的酿造专业本科项目。[注]

20世纪80年代前期，刘易斯走访杰克·麦考利夫的新奥比昂酒厂时曾说：“这彻底改变了我对这个行业发展方向的看法。我看见了这个行业全新的发展方向，也发现了教学的新方向。”[注]

格罗斯曼在他的书里赞扬了刘易斯和他在加州大学戴维斯分校的后继者查尔斯·巴姆福斯，感谢他们领导的应用酿造课程，为这个行业培养了大量技艺精湛的酿酒师，正是这些酿酒师筑起了今天精酿啤酒运动的根基。[注]

这些到场的大咖让帕佩奇恩感到鼓舞。早几年，他还不过是在落基山的场子里为那些家酿玩家打酒而已。

对于这场精酿啤酒革命，英国啤酒作者杰克逊也做出了举足轻重的贡献。早在美国的精酿运动兴起之前，他就着手记录啤酒的历史。作为英国真麦运动的倡导者之一，杰克逊在1977年出版的著作《世界啤酒指南》（*World Guide to Beer*）影响了我们许多人，让我们见识到了啤酒的神秘与魅力。

啤酒这一日常饮品已经伴随人类数千年，杰克逊的这本著作丈量了其深刻的复杂度。他解释了艾尔啤酒酵母如何逐渐衍生出了拉格啤酒酵

母。艾尔酵母是一种喜欢在温暖的温度下，在容器上层进行发酵的酵母，而拉格酵母是一种在低温环境下，在容器下层进行发酵的酵母。

书中写道：“很可能是起源于有洞穴的地方，而且最好有大量自然冰的环境。资料还提到，如果存放啤酒的酒桶窖藏在大量结冰的洞穴中，酵母会逐渐沉到酒液的底部。这样一来，啤酒会变得非常干净，不需要在卖给客人之前撇掉上层的酵母。这种底层发酵的技术最早是在1420年的历史文献中有所提及，记录于慕尼黑市政会议的纪要文件中……”

“直到19世纪，人工制冷技术发明以后，下层发酵才成为广泛应用的工艺。与此同时，酵母这种微生物的行为也终于被科学家所解读，其中最关键的人物是路易·巴氏德。”书中写道。

我觉得这是最精彩的部分。路易·巴氏德·杰克逊让啤酒回归其崇高的地位，这是我最爱的饮品。“少灌酒，多品味”，这本书倡导的远不止这些。这本255页的著作列举了很多漂亮的酒标，还有很多来自传统啤酒强国传奇酒厂的经典海报，以及欧洲大酒厂充满魅力的照片。这是一本值得随手翻看的书，同时充满了营养。我读了以后，就成为了啤酒专家。

后来，杰克逊在探索发现频道主持了总长六个半小时的专题片《啤酒猎人》，记录了他寻访全世界最有趣的一些啤酒厂的过程。20世纪90年代，我与杰克逊见过好几次，每次都留下了非常美好的回忆。我和他有很多共通之处。我1971年大学毕业后在纽约州北部的一些小报社工作过。杰克逊16岁那年退学，去了一家小报社——英格兰的《哈德斯菲尔德审查家报》（*Hudders field Examiner*）当实习记者。据新西兰啤酒作家、前英国广播公司（BBC）编辑吉奥夫·格里格斯回忆，杰克逊一开始写过“你该去的酒吧”专栏，写那些报纸发行地区所有的酒吧攻略。格里格斯说，当杰克逊没有酒吧可写时，他的编辑建议他写当地的教堂。杰克逊果断辞职。随后，他又先后去了《每日先驱报》《世界新闻

报》，最后去到了英国著名的《卫报》。与杰克逊的职业轨迹相似，我从纽约州北部的小报社，做到了纽约市的美国联合通讯社（美联社），之后被派到了中东，在那里阴差阳错地接触了家酿啤酒。

杰克逊一直对他在约克郡时的工薪阶层背景感到自豪。他的父亲原名伊萨克·雅科维奇，祖父查伊姆·雅科维奇从立陶宛移民英国。杰克逊的父亲是一名卡车司机，他娶了非犹太人为妻，把姓氏改成了杰克逊。当然，迈克尔·杰克逊与一代流行乐巨星同名。他在讲座上，总是这样开场："如果你们有谁不知道我是谁，那么告诉你，我是真正的迈克尔·杰克逊。"随后还会戏剧性地举起戴着闪光白手套的手。

杰克逊对于啤酒的撰文，把啤酒推向了酒类饮品中前所未有的高度。在《世界啤酒指南》一书中，杰克逊把全世界的啤酒按不同的风格分类，从此奠定了啤酒风格的分类基准，如：淡色艾尔啤酒、琥珀拉格啤酒、世涛啤酒、波特啤酒。他以葡萄酒写手的格调撰写啤酒酒评，用到了像"香蕉味"、"丁香味"、"黑加仑果"、"烟熏"、"咖啡"以及"巧克力"等词，来形容他尝到的各种啤酒风味。例如，在他的《西蒙舒特简明啤酒指南》（*Simon & Schuster Pocket Guide to Beer*）一书中，他这样评价比利时的智美红帽啤酒（Chimay Red）："酒体饱满，酒液呈古铜色，口感柔和，带有一些黑加仑水果的味道。"对于他最喜欢的啤酒之一——奥威修道院啤酒（Orval），他这样评论："这款啤酒用到了三种不同的麦芽，赋予酒液不一般的橙黄色泽，麦汁熬煮阶段还添加了酿造糖。酒液的苦味清香、开胃，这源于哈勒道和施代伦高登这两种啤酒花，这款啤酒不仅在熬煮阶段投入酒花，还在发酵后进行了干投（dry-hopping，一种冷泡啤酒花的工艺）。这款啤酒经过主发酵和瓶内二次发酵工艺，瓶内发酵阶段采用了几种不同的下层发酵酵母，贡献出个性十足的微酸。"[注]

并不是所有人都喜欢杰克逊这样华丽的啤酒酒评。杰克逊则会捍卫自己这种略带花哨的酒评风格。1987年《新酿酒商》杂志的11—12月刊

中，他在专栏“杰克逊评酒”发表了题为“协波汇聚”（*Harmonic Convergence*）的文章，其中提到了那些质疑他写作风格的酿酒师：

> 其实，酒厂就像一个雷区，会有各种状况发生。酿造的科学就是要控制各个环节，避免出问题。正因为如此，接受过科学训练的酿酒师习惯于找问题点，而不是找G点。他们更了解困难与痛苦，而缺乏对快乐的认知。
>
> 有些酿酒师以他们自己的口味观念攻击我：“你就是这样分析啤酒风味的吧。你用一点专业语言好吗？硫化味、腐臭味、溶剂味、纸板味、卷心菜味、酚类物质的味道等。而你写的什么乱七八糟的东西，什么鲜花味、桃子味、辛香味、性感诱惑。很明显，你对啤酒一窍不通。你到底是干吗的？葡萄酒段子手吗？”
>
> 我不得不这样回答：“我理解，”我谦卑地回答，“以后我会努力改进。你希望我下次怎么描写你的啤酒呢？有硫化味、腐臭味，还是有溶剂的味道？”
>
> 这里有两个误区点。第一，就是围绕写酒评的出发点。啤酒的品评，是不是应该把重点放在其风味的缺陷上（这些缺陷可以客观地辨识出来，即使程度不同），还是应该更关注啤酒美好的地方（有不同程度，而且也不完全主观）？
>
> 第二，是和语言有关。在一个酿酒师自己的实验室小天地内，他甚至会否定自己酿的啤酒。酿酒师对自己的产品也许是最苛刻的，因为这关乎自己的名誉。在公开发表的文章里，我从不轻易说任何一款啤酒不好。

杰克逊在各种访谈和电视节目中经常用到他的至理名言：“有人觉得，如果你不喝酒，就能活得更长，但事实并非如此。这只是表面上看

起来长一点而已。”还有这句：“适度饮酒是没错，但也要适度地去适度。”

我第一次和杰克逊一起喝酒是在20世纪90年代初。我的酒厂当时靠自己经销自己的酒，还经销大约15款来自微型酒厂的啤酒，包括内华达山和一些比利时、英国、德国的进口啤酒。杰克逊的《世界啤酒指南》是我通向啤酒世界的苦海明灯。我不停追寻那些他写到的啤酒。我几次邀请他来纽约品尝啤酒，我们去了曼哈顿切尔西社区的特兰普斯蓝调爵士俱乐部，后来又一次在长岛，一次在皮克斯基尔，还有一次在新泽西。我向他保证，每一场活动都会卖他的书。卖书对杰克逊而言就像卖酒对于我们一样重要。

特兰普斯爵士俱乐部的老板爱尔兰人托尼·邓恩难以相信，我们竟然卖完了一大堆杰克逊写的书，而且是这个衣服皱了吧唧的英国佬写得天花乱坠的书。我和杰克逊品尝完啤酒后，又转了几家纽约市里的啤酒酒吧。我记得杰瑞·库奇拿出了一款智美典藏年份啤酒（Chimay Grand Reserve）和托马斯·哈迪艾尔（Thomas Hardy Ale）啤酒，让啤酒猎人品尝，他是布鲁斯凯（Brewsky）和波普城堡（Burp Castle）这两家早期就开始做精酿啤酒的酒吧老板，当时已经凌晨3点了。杰克逊整晚都拿着一个小本子，快速地记录着他品酒后的印象。我敢打赌，他写的笔记肯定没法看清楚。

次日，我和他约在布鲁塞尔餐厅吃午餐。这是一家比利时人开的饭店，位于格林威治村，店里专卖比利时啤酒，很多都是杰克逊写过的。我那时严重宿醉，杰克逊看起来也一样。他仔细看了酒单后，点了奥威修道院啤酒（Orval），一款气泡充足的比利时艾尔啤酒，由比利时南部的奥威修道院僧人酿造。

“奥威修道院是我最喜欢的解宿醉啤酒。”杰克逊用他那典型的约克郡口音说道。我也点了瓶奥威。他说得没错。有机会你也要试试。

在杰克逊的书籍和文章里，他给了美国的精酿酒厂和精酿啤酒最高赞誉，不亚于他在《世界啤酒指南》中给予欧洲经典啤酒的最高评价。在他最终出版的《迈克尔·杰克逊啤酒伴侣》（*Michael Jackson's Beer Companion*）一书中，他给予美国精酿的评价高出了世界所有其他酒厂和啤酒。他经常说，全世界最有趣的啤酒是美国酿造的。他的这一说法遭到了很多欧洲酿酒商的嘲笑，而这些酿酒商根本没有尝过美国啤酒。

啤酒猎人杰克逊马不停蹄地走访全世界的酒厂，其中包括美泰克的铁锚酒厂。他写道："美国最小的啤酒厂开创了美国啤酒酿造行业的一片全新的天空。"[注]

20世纪90年代，布鲁克林酒厂的酿酒师盖瑞特·奥利弗和我走访了许多欧洲著名的酒厂。我们访问了布鲁塞尔附近的林德曼酒厂，这是一家著名的兰比克啤酒厂（兰比克是一种采用野生酵母发酵的啤酒）。负责人瑞内·林德曼说，是杰克逊挽救了濒临倒闭的林德曼酒厂。看来，真的是杰克逊教育了那些英国人、比利时人，还有德国人，让他们了解了自己祖国那些伟大的酒厂和灿烂的啤酒文化。

杰克逊的《世界啤酒指南》还启发了查理·芬克尔，他曾是一名西雅图的平面设计师，后来成为了欧洲一些经典啤酒的进口商，也开发了一些美国的经典酒款。芬克尔的美商杜文公司（Merchant du Vin）为美国市场进口了来自巴伐利亚艾因格酒厂（Ayinger）的那些美味的拉格啤酒和小麦啤酒，还有英国森美尔酒厂（Samuel Smith）的各种英式艾尔啤酒，以及比利时林德曼（Lindermans）酒厂的兰比克啤酒。芬克尔还代理了明尼苏达州奥古斯特·谢尔酒厂的啤酒，这是美国最古老的酒厂之一，还有明尼苏达州酷睿酒厂（Cold Spring）的啤酒。[注]

杰克逊在60多岁患上了帕金森综合征，最终在2007年去世。"我觉得，有一点毫无争议，那就是迈克尔·杰克逊是20世纪餐饮界最具影响力的人物之一。我不怕任何人反驳这一观点。"盖瑞特·奥利弗在伦敦的

杰克逊葬礼上说，“是他的呐喊，让成百上千家酒厂拔地而起，尤其是在美国……他告诉我们：伟大的酿造工作充满了荣耀，酿酒人是光荣的。我们这一辈子，有大量美好时光是在餐桌边度过的。怎样去珍惜？当然应该喝好一点的酒。我们可以通过酿造啤酒，酿造出某种形式的真理，酿造出完美，然后可以唤醒，甚至缔造出这个世界上所有最美妙的东西。我们很幸运，能听到杰克逊的呐喊，再也没有什么比他的声音更重要。”注

如今，美国西北部的太平洋沿岸已经成为精酿啤酒发展最为繁荣的地区，一部分还要归功于美国啤酒作者弗雷德·埃克哈特。他是美国最早期的家酿啤酒布道者。早在1969年，美国家酿啤酒被合法化的前10年，他就出版了《论拉格啤酒》（*A Treatise on Lager Beers*）。埃克哈特曾在朝鲜战争时期效力于美国的驻日海军，其间他尝到了丹麦的乐堡啤酒（Tuborg）并引发兴趣。回到俄勒冈的波特兰后，他开始家酿啤酒，并开设了家酿培训班。1989年，他撰写并出版了《啤酒风格分类摘要》（*The Essentials of Beer Style*），该书成为了第一代精酿啤酒创业家的圣经。

弗里茨·美泰克曾经聊到过他的第一家客户，也是最好的客户，弗雷德·库和他的老意面工厂，美泰克正是在他的鼓励下投资了铁锚酒厂。

可不要小看像弗雷德·库这样的人，他们比大多数人更早地意识到了精酿啤酒运动的价值和潜力，他们也是非常重要的人。我很清楚，那些来自零售客户的支持，对于布鲁克林酒厂的成功极为重要。其中一位客户名叫乔·马里诺，他是美国啤酒经销公司（American Beer Distributing Company）的老板。他的业态集零售与经销为一体，在美国并不常见，因为纽约没有受三级制法律（生产、批发、零售不能是同一家公司）的约束。乔·马里诺的父亲在1945年成立了这家公司。当我第一天开始推销我的布鲁克林拉格啤酒时，他就订购了一托盘的货。他把

我的酒拿到他的超市，在店门前做了展示，主动推销我的酒。他坚信我们所做的事情是对的。有一次他告诉我，负责布鲁克林地区的百威啤酒经销商乔·罗姆西奥有一天去了他的店里，很不屑地说：“为什么要在前排位置展示这样的垃圾货色？”马里诺回答：“大哥，我一礼拜可以卖出一铲板这样的垃圾好吗！”

还有一位很早就融入精酿啤酒运动的人叫汤姆·周，他23岁时从中国台湾移民美国，在田纳西理工学院拿到了本科学位。在20世纪70年代中期，经济大萧条冲击美国时，他曾是纽约理工学院的博士候选生，课题是为一家化学公司研究有机合成的项目。

“我当过一阵出租车司机，后来我想要盘一家便利店来经营。”他在格林威治村拥有一家知名的酒吧——古怪酒吧（Peculier Pub），在店里接受采访时他说，“我觉得啤酒更接近我的专业，有机化学嘛。”他从迪特·斯坦曼那里进了24款德国进口啤酒，迪特是德国巴伐利亚的移民，是他在纽约把德国品牌登科莱克（Dinkelacker）做起来的。

汤姆·周回忆道：“他们做得不错。”他开始阅读杰克逊的《世界啤酒指南》，从中学习德国、比利时、英国、捷克的啤酒。“后来有一天，杰克逊突然出现在我的便利店里。我说：‘我认识你，我的书里有你的照片。你能给我在照片上签个名吗？’”他还说，杰克逊跟他抱怨，他店里有的这些特种啤酒，在纽约其他酒吧都买不到。

汤姆·周和他的老婆做过功课。他们去了西四街的一家英式酒吧。这家酒吧由两个女人经营。店里卖出的扎啤大约一杯成本10美分，售价1.25美元。20世纪80年代前期，他的便利店的啤酒进货价是一瓶35美分，售价50美分。显然，开一家酒吧更赚钱。于是，1984年，他和他的妻子租下了一家能容纳45人的酒吧，位于西四街182号。这个地址现在成为了屠宰羔羊酒吧（Slaughtered Lamb）。他们把酒吧定名为Peculier Pub（古怪酒吧，Peculier为荷兰语古怪的意思），名字取自英国希克斯顿酒厂（Theakston）的产品老怪艾尔啤酒。汤姆·周没有把酒名中

的“老”字用进去，因为担心引起商标侵权问题。酒吧经营得不错，之后夫妻俩把酒吧搬到了更大的地方，位于布里克街145号，设置了卡座，安装了彩色玻璃窗。这家酒吧至今仍在营业。汤姆·周目前正在训练他的女儿金杰，打算将来让她接手酒吧。她最近刚从韦尔斯利学院毕业，学的是生物专业。

1988年3月，我开始销售布鲁克林拉格啤酒的时候，老周也是第一批订购我的瓶装啤酒的客户之一，之后也做了扎啤。他说：“我知道你是本地的酒厂，我必须支持你。”[注]

如果有更多酒吧老板像他这样，那该多好。

我想，每个精酿酒厂都有这样重要的早期拥护者和类似的故事——啤酒作者、教育者、经销商、零售商、酒吧和饭店的老板、小店老板，还有家庭酿酒师，他们在精酿啤酒流行之前就开始推广和售卖精酿啤酒。他们对精酿啤酒的贡献，绝不亚于那些精酿酒厂本身。他们对精酿抱有坚定的信心，对精酿酒厂也充分信任，许多人甚至赌上了全部事业和名誉，孤注一掷地支持精酿啤酒的创业家们和他们华丽的啤酒。

---

1. 尼克·玛特，2013年7月11日接受作者电话采访。
2. 肯·格罗斯曼，2013年科罗拉多州波尔德市接受作者采访。
3. 艾米·米多曼所著*Brewing Battles*：*A History of American Beer*［纽约，埃尔加拉（Algora）于2008年出版］。
4. 亨利·金，1995年得克萨斯奥斯汀市酿酒商大会演讲“How Small Brewers Got Their Tax Differential”，《新酿酒商》杂志，1996年3—4月刊，第58—60页。
5. 亨利·金，1995年得克萨斯奥斯汀市酿酒商大会演讲“How Small Brewers Got Their Tax Differential”，《新酿酒商》杂志，1996年3—4月刊，第58—60页。
6. 这一变革并未止住大部分地区性酒厂业务下滑的局面。他们真正的问题在于，他们的产品已经丧失了地域特色，在做那些和全国性大啤酒厂一样的淡味拉格啤酒。无论是产品的价格，还是在电视和广播媒体上的营销，他们都无法和安海瑟布什（百威）以及米勒公司抗衡。这些全国性的巨型啤酒厂在采购啤酒花、麦芽、玉米、大米，以及包装材料方面的价格，要比这些地区性酒厂便宜得多。他们无力回天。这些地区性酒厂或许

在背后嘲笑弗里茨·美泰克，嘲笑他煞费苦心拯救铁锚酒厂，但他们应该关注他的所作所为。几年后，他们中一部分确实开始关注弗里茨·美泰克。

7. 2013年2月26日采访格罗斯曼。

8. 2013年2月26日采访格罗斯曼。

9. 1995年4月25日酿酒商大会上King的演讲。

10. 查理·帕佩奇恩所著*The Complete Joy of Homebrewing*一书的介绍［纽约埃芬书社（Avon Books）1984年版］，第1页。

11. 查理·帕佩奇恩，2013年2月27日于科罗拉多州波尔德市接受作者采访。

12. 2013年2月27日采访帕佩奇恩。

13. 2013年2月27日采访帕佩奇恩。

14. 2013年2月27日采访帕佩奇恩。帕佩奇恩回忆道，来自德国久负盛名的维森生活与食品科学中心（Weihenstephan Center of Life and Food Sciences）的教授海默特·凯恩格（Helmut Keininger）也参加了早年的美国酿酒商协会（BAA）大会。1986年，凯恩格教授因在其酿造的啤酒中添加化学品被判入狱，这违反了德国啤酒纯净法。他在入狱后自杀。一年后，欧洲法院判决撤销具有自我吹嘘色彩的啤酒纯净法，因为这一法律限制了欧洲各国之间的公平贸易。

15. 约翰·霍尔发表"*The Man Who Started a Revolution*"，www.craftbeer.com，2010年6月9日。

16. 肯·格罗斯曼所著*Beyond the Pale*（纽约，威尔利出版社，2013年），第53—54页。

17. 迈克尔·杰克逊所著*The Simon & Schuster Pocket Guide to Beer*［纽约，法尔赛德（Fireside）出版社，1986年］，第100页。

18. 迈克尔·杰克逊所著*The World Guide to Beer*，［费城，奔流社（Running Press），1977年］，第215页。

19. 查理·芬克尔，2012年6月15日在华盛顿州西雅图接受作者采访。

20. 盖瑞特·奥利弗，摘自2007年迈克尔·杰克逊的葬礼悼词，来自盖瑞特的个人文档。

21. 汤姆·周，2013年3月12日于纽约州纽约市接受作者采访。

# 第三章　第一代：绽放的开始与第一场啤酒战争，1984—1994年

---

1984年：18家微型酒厂

76家非精酿全国性酒厂及地区性酒厂

1994年：537家微型酒厂

22家非精酿全国性酒厂及地区性酒厂

安海瑟布什（百威）、米勒、康胜共占据81%的市场份额

---

从1984年起，精酿啤酒连续10年呈现迅速、稳健的增长，数以百计的新酒厂、合约代工品牌、自酿酒吧应运而生。然而，身处业内的精酿从业者都默默地、痛苦地忍受着现实——大家都还没靠精酿啤酒赚到钱。所有的精酿先锋，从美泰克到纽曼，都不厌其烦地提醒人们，要理解这种新的业态，但依旧没人知道怎样才能赚到钱。

《新酿酒商》杂志的毒舌编辑阿兰·迪克提在1984年5—6月的杂志上发表社论，文中提到："那些精酿酒厂，大多数夭折了，也有正在垂死挣扎的，也有正在新建的，他们的创始人有一个共同点，就是大家创业的主要动机是酿出好酒。"

文章的观点在于，他们这些人都不是以赚钱为主要目的。那么，这些冒险的创业究竟能持续多久呢？

迪克提还提到，自1976年开始，美国和加拿大共有25家微型酒厂投

产，八年后，其中6家倒闭，1家停产。所有这些酒厂的营利能力都非常低。从生意角度看，微型啤酒厂很可能是一种不切实际的业态。但这并没有阻挡更多的人投身精酿事业。依然有很多的人就是想要酿好酒。

1984年晚些时候，让迪克提吃惊的是，参加丹佛精酿酒商大会的人数连年猛增。他写道："投资商们出现了，他们开始观望这项新兴事业。过去几届参加大会的人，总体上包括了高学历人群、失业的文科毕业生，还有自由散漫的叛逆分子。今年的大会则涌现了很多经历中年危机的人，他们在寻找新的事业突破口。大会现场还出现了一批关注精酿啤酒的商人，他们觉得精酿啤酒是继连锁沙拉店之后又一个可以考虑的项目。这两拨人对啤酒并不熟悉，于是他们感到焦虑。他们都意识到，这门生意貌似比他们预想的更复杂。"[注]

马休·莱克是当时的销量冠军。他的老纽约酿酒公司由尤提卡市的玛特酿酒厂合约代工酿造，年产15000桶（约1760吨）。而莱克并不满足于合约代工酿造的模式。他铁了心要在纽约市里建一家酒厂。他拿到了资金，并且已经开工。

有很多计划投入精酿行业的人发现莱克的合约代工生产方式是很聪明的选择。为什么不跟一个现成的酒厂合约代工呢？把那些复杂琐碎的酿造工作丢给别人，自己把精力集中在推广和销售上。酿出好的产品只是第一步，困难的是把产品卖掉，并且营利。

在先锋年代过后四年，也就是1984—1988年，全美涌现出了54家微型酒厂、65家自酿酒吧，以及27家由合约代工进行生产的酒厂。从某种程度上看，没人赚到钱这个事实貌似不重要。精酿啤酒的诱惑力如此之强，并且新的精酿创业者们都那么理想主义，又有献身精神，于是他们觉得，只要做自己热爱的事业，钱终究会奇迹般地降临。

在选择合约代工生产的创业者中，有一位穿西装打领带的哈佛大学MBA学生名叫吉姆·库克。他是一名学霸，当年只有12人考入了哈佛大

学的MBA和法律的双学位班，他就是其中之一。那届他的同班同学还包括米特·罗姆尼（2012年美国总统大选候选人之一）。(注)

吉姆·库克1949年出生于俄亥俄州的辛辛那提，小时候在市里和乔治镇的自家农场长大。他在家排行老二，在辛辛那提公共学校念书。他的祖父毕业于西博尔理工学院（Siebel Institute），禁酒令解除后在安海瑟布什酒厂工作过几年。库克的父亲在20世纪40年代当过助理酿酒师，并在1948年从西博尔学院毕业。他在辛辛那提的几家大酒厂都干过，包括胡德普尔、双岭（Schoenling）、韦德曼（Weidemann's）、伯格（Burger），还有巴伐利亚（Bavarian），但因这些酒厂纷纷倒闭而失业。吉姆·库克说，他的父亲在担任酿酒师的最后六个月里，一共只赚到了500美元。后来，他成为一名售卖酿酒化学试剂和物料的销售人员。他的母亲是一名小学老师，辛苦赚钱供四个孩子念完了大学。

吉姆·库克从哈佛毕业后，去了波士顿咨询集团任职，是个工业企业领域的专家。他身材修长，他的嗓音尖细且带鼻音，后来他的酒厂大量投放电台广告，让他的嗓音出了名。你会想当然觉得库克一定曾在高中里被那群橄榄球队的人撞得屁滚尿流。甚至有一次，一个酿造与发酵研究所的恶搞者把吉姆·库克的《新酿酒商》杂志上的收件人改成了吉姆·傻瓜·库克。库克有足够的能力证明自己。他曾是户外拓展运动的队长，有过几次艰苦的登山经历，包括阿根廷的阿空加瓜山，那里有西半球最高的山峰，高达22831英尺（约6959米），是著名的人间险境。

所以说，他把自己的品牌定名为山姆亚当斯（Samuel Adams），非常符合他的性格。历史上的波士顿人山姆·亚当斯是美国早期最勇猛的爱国将领。亚当斯很擅长煽动群众，库克在接受我采访时说："叫山姆亚当斯的意义，就在于你能如何煽动群众。"

山姆·亚当斯是约翰·亚当斯的兄弟，是美国第二任总统。正是他签署了《美国独立宣言》。和库克一样，他也是哈佛大学的毕业生。

山姆·亚当斯曾是个失败的商人，经营过一阵家族的制麦工厂，生产酿酒用的麦芽。之后从政，反抗英国对当时美国的殖民压榨。他领导美国人民抵制英国的茶叶税法。英国当时对进口美国的茶叶征收高额进口税，而这项法令规定英国的东印度公司可以免交这项税款，以此巩固其在殖民地的垄断地位，同时巩固英国政府对殖民地肆意征税的霸权。波士顿倾茶事件把亚当斯领导的反抗运动推向了高潮，愤怒的波士顿人登上了东印度公司的货轮，把船上的茶叶倒入了波士顿湾的海里以表抗议。库克吸取了山姆·亚当斯的革命精神，雄心勃勃的他迅速走上了成功的道路。

库克从1985年开始推出他的山姆亚当斯啤酒，他在广播电台录制了一系列令人难忘的广告，目标直击那些主导进口市场的欧洲啤酒，包括喜力和贝克，斥责他们在酿造中添加玉米和糖，用于提升出口美国市场啤酒的保质期。他宣称那些啤酒抵达美国时已经老化。他的嗓音那样高亢尖锐，令人难忘，他严肃地说道：

> 当美国愿意吸纳欧洲的疲惫和穷苦时，这并没有包括那些啤酒。欧洲人没有把最好的给我们，而是给了我们大规模工业酿造的啤酒。他们把喜力出口给我们，那些酒里添加了辅料，这在德国是被啤酒纯净法禁止使用的原料。出口给美国人的贝克啤酒比原版的更淡，更没味道。圣保利女孩品牌是专门为美国市场开发的品牌。究竟怎样才能在美国喝到真正的手工精酿啤酒？答案就是我的山姆亚当斯拉格啤酒。我是吉姆·库克。我花了整整一年时间开发酿造啤酒，而那些销量领先的进口啤酒只需三个小时，就因为我想把山姆亚当斯做成真正的好酒。我用了我爷爷的爷爷的配方，以全麦芽酿造方式，采用稀有的啤酒花品种，成本是那些进口大工业啤酒的10倍。注

喜力和贝克就此中招，这场关于啤酒的争执引起了一大批媒体的关注，其中包括《新闻周刊》的一篇长文。没有任何标题党会错过“啤酒

大战”这一主题。[注]

里奥·范·姆勤的儿子飞利浦·范·姆勤是喜力啤酒的进口商，他在传记《喜力在美国》中用了一整章篇幅讲述他与库克的啤酒大战，标题为“啤酒大爆炸”。“山姆亚当斯：酿酒师，爱国者，令人头疼的家伙。”范·姆勤写道，他的父亲把库克视作反基督者。他自己也把库克比作流氓，但又同时意识到，库克和其他一些微型酒厂是一股难对付的势力。

“随着进口啤酒的迅速增长，有很多生意人开始思考，是否美国也能做出进口啤酒的那些特质，”范·姆勤写道，“经过这样的思考，似乎在一夜之间，啤酒市场被重新进行了划分。啤酒再也不是分为进口啤酒和国产啤酒，而是分为主流大众啤酒和高端啤酒。”[注]

库克控诉美国版的喜力无法在德国销售，因为违反了啤酒纯净法。这部颁布于16世纪的啤酒纯净法规定啤酒只能采用四种原料：水、（大麦或小麦）麦芽、啤酒花、酵母。而山姆亚当斯的广告里宣称喜力啤酒添加了额外的辅料。范·姆勤心怀不甘地承认，该控诉基本上是事实：“除了传统的酿造原料以外，喜力还用了玉米这一原料。玉米的作用是提高啤酒的稳定性，大酒厂经常会在酿造需要长途运输的啤酒中使用玉米，以增加其清爽的口感。”[注]

由于广告里阐述的内容非常接近客观事实，导致喜力不敢控告吉姆·库克。“如果我说的不是事实，你觉得他们会甘愿承认自己的啤酒里加了不该加的东西，然后放过我？他们会像捏死一只小虫一样把我干掉。”库克说。[注]有一张很棒的图片，内容是一家跨国啤酒巨头碾碎一个美国微型酒厂，这个形象在20世纪80年代很好地服务了库克，并且直到今天都一直在为美国精酿啤酒运动服务。

大卫与哥利亚的故事曾一度成为比喻范·姆勤的标志。他写道，自

己会抓住每次机会告诉记者，百威一周漏掉的啤酒差不多抵得上喜力一年的销量。他补充道：“可以想象我有多恐怖，你看山姆亚当斯啤酒的广告里也有类似的桥段：‘我花了一年时间开发酿造啤酒，而那些销量领先的进口啤酒完成酿造只需三个小时，就因为我想把山姆亚当斯做成真正的好酒。’”[注]20世纪80年代，喜力在美国市场占有略高于1%的份额。

范·姆勤家族后来才知道，库克连自己的酒厂都没有。他采用合约代工的方式委托匹兹堡酿酒公司生产山姆亚当斯啤酒。但这时，里奥·范·姆勤已经没有心情在公众面前跟库克掐架了。他指责《新闻周刊》的文章有失公正，然后撤下了投放到该杂志的广告。

小范·姆勤则对库克表示赞赏，把库克和自己的爷爷老里奥·范·姆勤进行了对比，后者是在禁酒令结束后把喜力品牌引入美国的元勋，靠自己辛苦的推销，从往纽约市的酒吧、饭店送货开始做起，逐步将喜力做成了美国销量第一的进口啤酒。

“库克和老里奥·范·姆勤都应感谢P.T.巴纳姆的恩典，并且两人都怀揣着极强的自我意识。”飞利浦·范·姆勤写道，“两人都是精力旺盛的推销员，并且两人懂得老派的跑店销售技巧。两人主要的不同在于，我的爷爷在做到这些的同时，还做到了不得罪行业内的每个人。”[注]

炮轰喜力和贝克是库克精酿事业的第一仗，这么做很容易招致争议。库克并不畏惧和那些比自己公司大很多的啤酒厂有所牵绊。“我立足这片江湖的做法就是做些出格的事情。”库克说，“我们很小，我们很零散。于是我们得把浑水搅起来。我有的是更高品质的产品，而他们（喜力和贝克）卖的都是发臭了的啤酒。这就是弱者的优势。”

库克说，马休·莱克建议他找一家公关公司来炒作这件事。他聘请了萨莉·杰克逊，后者在接下来的日子里，让这场与喜力和贝克的争议事件继续在《新闻周刊》的文章中发酵。萨莉·杰克逊至今仍在波士顿

啤酒公司任职。

在开始阶段，波士顿啤酒公司由两人组成：吉姆·库克和隆达·卡尔曼，后者曾是波士顿咨询集团的总裁秘书，头脑灵活。她放弃了波士顿咨询集团的稳定工作，加入了库克的创业，在一个破旧的办公室里工作。为了怂恿卡尔曼入伙，库克对她说："在对我真正重要的事情上，我从没失败过。这次创业就是对我真正重要的事情。"注

1985年夏天，他们的山姆亚当斯波士顿拉格啤酒正式上市。他们错过了一班从美国东岸往丹佛全美啤酒节送货的卡车，于是为了赶在截止日前送达，库克空运了几箱啤酒。首次参加啤酒节，山姆亚当斯就赢得了"消费者青睐奖"，这是由参加啤酒节的游客自由投票选出的。

这个"消费者青睐奖"让山姆亚当斯获得了"美国最好的啤酒"的称号。在评选中失利的厂家不久就开始抗议。如果说美国可能还有比山姆亚当斯波士顿拉格更好的啤酒，谁会否认呢？更别说评选活动中的第二名和第三名，就是海伯尼亚酒厂与蛇河酒厂（Snake River Brewing）。这项"消费者青睐奖"成了争议的引爆点。有一些酒厂控诉库克，说他请了性感的模特在现场倒酒，以此拉票。库克回应称，现场倒酒的人是他的合伙人隆达·卡尔曼，还有公关负责人萨莉·杰克逊，她们都只是穿着保守。

当然，库克还是抱紧了这个头衔。他把"美国最好的啤酒"用作自己的商标，并打印到了产品包装和营销资料中。在他的电台广告中，这也成为了他的开场白。

第二年，他卷土重来。他向现场游客发放山姆亚当斯品牌的帽子，并再一次获得了"消费者青睐奖"。这次他得到的控诉是把门票免费发给人们，并让他们必须投自己的票。

在一次采访中，库克否认了出钱拉票。但他也说了，波士顿啤酒公

司的销售人员会向科罗拉多的经销商销售员和客户发放啤酒节的票子，这是很正常的事。“我们发放的又不是棒球或橄榄球的入场券，我们把全美啤酒节的门票作为奖励，发给饭店的员工。”他说。

“去年，他们用性感的模特激起了对手的抱怨，今年又用了帽子，还有很多很多酒厂的员工。”啤酒节总监丹尼尔·布拉德福特在一次采访中说道，“全美啤酒节上总会有这么一个坏小子。就会有这样的人，花费时间和精力去想，怎么钻规则的空子。”[注]其他精酿酒厂对此很恼火，他们强迫啤酒节调整规则，把试饮酒的容量限制在2盎司（约60毫升），把每家酒厂的倒酒人员限制在最多三人，并且发放礼品的价值不得超过1美元。然而，波士顿啤酒公司在1987年连续第三次赢得了“消费者青睐奖”，这让争议进一步加剧。这次的获奖啤酒为山姆亚当斯节庆拉格啤酒（Samuel Adams Festival Lager），这是一款专为这次啤酒节定制的啤酒。奖项的第二名由波尔德啤酒公司的节庆啤酒获得，第三名得主为齐努克阿拉斯加琥珀啤酒。当大会宣布波士顿啤酒和波尔德分获第一、第二名时，现场4500名观众发出了响亮的嘘声。谁是全美啤酒节上永远的坏孩子？显然就是库克。

库克的成功，对于那些自己运营实体酒厂的精酿酒厂来说是非常气人的事，他们觉得像波士顿啤酒公司这种合约代工酿造的方式存在欺骗性，并且有着不公平的优势。库克把啤酒推向美国每个州的市场，生意蒸蒸日上，这让他成为了美国每家酒厂的直接竞争对手。从库克创业开始的10年内，波士顿啤酒是唯一一家经销覆盖全国市场的精酿酒厂品牌，山姆亚当斯也成为了这个行业的招牌形象。

一些酒厂曾有几年抵制了全美啤酒节，以此对“消费者青睐奖”和波士顿啤酒的霸主地位表达沉默的抗议。科特·威德默和罗伯特·威德默是两位颇有名气的全美啤酒节抵制者。他俩1984年在俄勒冈的波特兰市建立了啤酒厂（威德默兄弟酒厂），当时只售卖桶装扎啤。科特·威德默说，库克雇了美女给客人倒酒，还通过发放礼品进行拉票，显然这是不

公平的投票活动。他说："因为这样，我们决定不参加这样的活动。我们没有足够的资金用于这样的竞争，我们也没有兴趣参加这种比赛。所以我们就不去参加这个啤酒节了。"[注]

达尼尔·布拉德福特时任酿酒商联合会的市场总监。作为这场啤酒节的负责人，达尼尔·布拉德福特被推向了风暴的中心位置。他回忆，当时的情况令人极为头疼，他和他的员工仔细调查了每一项针对违反投票规则的指控。

"当时，我对每一条我所听到的故事进行追踪调查，而那些控诉都不是事实。"他说，"我指的是（《新酿酒商》杂志作者）文斯·柯顿，他会说这样那样的故事，但又不点明是谁，我会去找出当事人，当面对质。然后，我发现那些故事、传言都不是事实。其次，我对所有的售票点全程保持警惕。我看他们每次出票不会高于6张，而且从没有过大批量购买的情况。所以他发出的票可能是我们（组委会）给他的。第三名、第一名和第二名的票数相差悬殊。库克不可能买那么多票用于拉票。我们从没公布过具体得票数，但差距真的很大。"

布拉德福特说，当人们抱怨波士顿啤酒分发帽子作为礼品时，他很快就跟库克提了，随后的一轮公众开放时段，库克就不再发放了。此外，关于库克雇用模特为顾客倒酒的控诉，都不是事实，我们确认了现场倒酒的人就是隆达·卡尔曼和萨莉·杰克逊。

确实有酒厂请了美女为客人倒酒，包括波尔德啤酒公司、切斯贝酒厂，还有其他几家，但波士顿啤酒公司没有这么做。布拉德福特说："还有一些从拉斯韦加斯的全国啤酒经销商协会大会上直接过来的人，他们也不明真相。"

布拉德福特说，有很多酒厂盲目地指责他，而他当时只能自己扛下那些批评。他记得当时被一名来自《酿酒世界》（*Brauwelt*）杂志的德国记者痛斥。

“那个德国杂志的记者在德国痛批你，在这之前，你一直都蒙在鼓里，”他说，“我也许过于敏感了。我在大厅里遇到过一些酒厂的人来搭讪我，他们准备好要痛扁我一顿。他们觉得我是骗子。有一个酒厂的人写信给所有其他酒厂，说我跟库克睡过。是说我们真的在床上搞哦，而不是开玩笑。”注

杰夫·曼德尔是布拉德福特负责啤酒节的同事，他说，那些武断的控诉没有一项得到过证实。“我从没发现吉姆·库克违反任何规则，但他无疑是一个试探规则极限的人。如果有些事项没有明令禁止，那么就可以尝试。他的理论就是，宁可先把事做了，再寻求宽恕，而不在做事前问清是否允许。”注

为了应对外界的批评，帕佩奇恩和布拉德福特组织了一套专业的啤酒盲品，把啤酒分成36个组别。迈克尔·杰克逊协助了他们建立这套体系，这是全美啤酒节（GABF）的一次重大进步。大会的评审团包括了专业认证的啤酒评审，以及职业酿酒师，他们为每个组别颁发金、银、铜牌。整个评审由吉姆·霍梅尔监督，他是全国啤酒评审认证项目（BJCP，National Beer Judge Certification Program）的理事长。

如今，专业的盲品评审小组需要品评85个啤酒组别，这充分反映了精酿啤酒行业的创新能力。这一套评审体系在全世界得到了广泛认可与仿效，成为了啤酒酿造行业大赛的标杆。这场“消费者青睐奖”的战争是一个标志性事件，反映了精酿酒厂早期的挣扎，试图定义他们的手工精酿，并尝试发展出了一些长期有价值的东西。

布拉德福特说：“我认为这些事件，最终对于这个行业是好事，”曼德尔补充道，“这就像一次价值标准的清理整顿。很多酒厂认真审视自己，然后说：‘我们究竟是谁？’盲品的形式确保了啤酒节和大赛的公正性。”注

另有许多批评把矛头指向了以库克为代表的合约代工酿造行

为。“我认为一个采用合约代工模式的酒厂应该尊重事实，并且充分告知这个真相。”铁锚酒厂的马克·卡朋特在1986年说道，“如果他让人们误以为自己有实体酒厂，而事实并没有，那么当真相浮出水面时，会给他带来很多麻烦。”注

虽然马休·莱克开创了新时代的合约酿造模式，通过玛特酒厂酿造他的新阿姆斯特丹琥珀啤酒，但当他20世纪80年代中期在纽约建起自己的实体酒厂后，他也站出来公然批评了这一做法。“在你拥有自己的酒厂前，你根本不知道怎么才能酿出啤酒，”莱克说，“如果一个合约代工的啤酒厂想要卖啤酒，那么他们必须撒谎。基本上，他不得不行骗。”注

“我曾因合约代工而被唾弃过。”库克最近说。那也许是事实，但他真的卖了很多酒。1987年，波士顿啤酒公司卖出了35000桶啤酒（约4173吨）。这比最接近的竞争对手销量的两倍还要多，就是莱克的老纽约啤酒厂，老纽约销量为15000桶（约1788吨）。库克这个坏小子的业绩逐年上升，1990年达到了113000桶（约13474吨），远远超过了最接近的竞争对手。库克至今仍占据着这个细分市场的榜首。

靠着打击销量领先的进口品牌，以及自身飞涨的销量，库克在啤酒行业写下了浓墨重彩的篇章。他的成功吸引了美国最成功的风投公司汉姆布莱特贵斯特（Hambrecht & Quist）的注意。这家公司最擅长投资加州的高科技公司。当比尔·汉姆布莱特告诉库克，他最喜欢的投资项目是大众消费品时，比如露得清化妆品和查龙酒庄葡萄酒，库克倍感惊喜。

汉姆布莱特公司向波士顿啤酒公司投资了700万美元，买下了其20%的股份。这让库克的公司估值达到了3500万美元，这对于一家刚开业两年，从30万美元开始创业的公司而言，真是不错的成绩。库克打算在波士顿牙买加平原社区的老哈芬莱弗酒厂里建自己的酒厂，这是波士顿一处破败的老工业区。但库克知道比尔·纽曼在阿尔巴尼的酒厂即将

关门，莱克在纽约市的生意也很艰难。根据库克的计算，700万美元在波士顿建一座大型啤酒厂是不够的。要建的话，差不多需要两倍的资金。于是，他买下了纽曼的设备，调小了建厂规模，选址牙买加平原社区。当库克的酒厂建成时，莱克的酒厂已经倒闭。库克聘用了莱克的首席酿酒师安迪·博纳迪特，负责波士顿啤酒的酿造生产。安迪在《乡村之音》周报打了寻人广告，费尽周折才找到了老纽约酒厂的前酿酒师戴夫·格林内尔。最终，库克建厂只花掉了20万美元。他会把风投700万美元余下的钱花在更漂亮的地方，并且他一定会想方设法创造更多的争议。

库克的山姆亚当斯波士顿拉格啤酒超越了所有竞争对手。1988年，当我开始售卖布鲁克林拉格啤酒的那年，库克的酒厂年销量已经达到40000桶（约4770吨）。终于，有一家小型酒厂掌握了如何才能既做出好酒，又真正赚到钱的方法。它是唯一一家投放大规模广告的小型啤酒厂，而这一做法极其有效。我的很多同事都不屑地把他当成自吹自擂的广告家，但很少有人否认山姆亚当斯波士顿拉格是一款不错的啤酒，并且所有人都低估了这个来自辛辛那提的牛人，他如此坚定地在美国酿酒史上重振了自己的家族地位。

从某种程度上说，我自己那家稚嫩的精酿酒厂也卷入了啤酒战争，虽然我们规模都很小，在市场上尚无任何地位。我们在纽约布鲁克林开始创业时，第一年总共卖出了3000桶啤酒（约358吨），第二年为5000桶（约596吨），1990年达到7000桶（约835吨）。这是个艰难的过程，但我们为自己的进步感到自豪。1989年，我们在一场啤酒品尝活动中胜出，这是一场由曼哈顿的奔流酒吧（Riverrun）赞助的活动，酒吧的定名取自詹姆斯·乔伊斯的名著《芬尼根的守灵夜》。酒吧的老板唐·伯格亲自宣传了这场活动，酒款还包括了新阿姆斯特丹和山姆亚当斯啤酒。伯格把活动称作“全美啤酒品鉴会”。这次胜利对当时我们处境艰难的公司而言是一针强心剂。我们制作了台卡和冰箱贴，上面印着“布鲁克林拉格啤酒——全美啤酒品鉴会冠军”的标语。我们这样营销完全无法与

库克的电台广告相提并论，但我们能做到的最多就是如此。当我们和消费者们谈到这个话题时，他们总是回答道："我还以为山姆亚当斯啤酒才是冠军。"

1992年，在丹佛的全美啤酒节上，布鲁克林拉格啤酒赢得了一块金牌。我们的布鲁克林棕色艾尔啤酒拿了一块铜牌。我们的设计师米尔顿·格雷瑟设计了一款很棒的海报，上面是我们的两款啤酒酒瓶，瓶颈上挂着缎带和奖牌。海报上还写着"自1955年以来，布鲁克林诞生的第一个全国冠军"，这引用了1955年的布鲁克林道奇队在世界棒球系列赛上击败纽约洋基队，夺得冠军这一事件。这次又发生了同样的情况，全美啤酒节的胜利给我们的很多客户带来了困惑：获胜的不是山姆亚当斯啤酒吗？

1992年12月，在我们从丹佛夺得奖牌的几个月后，我参加了我妻子工作的公立学校组织的假日派对活动，位于曼哈顿。我为这场活动提供了啤酒。作为这种活动的必然场景，老公们都聚到了吧台这里。我在那里遇到了一个高个子律师，身穿深色西装，打领带，名叫罗伯特·马丁，他的妻子是名教师。他问了我关于布鲁克林酒厂的事，我跟他讲了我们公司的故事，以及最近在全美啤酒节上获得的奖牌。

他问我有没有听过山姆亚当斯啤酒的电台广告，广告里说山姆亚当斯是"美国最好的啤酒"，并且连续四年获得丹佛啤酒节的冠军。我跟他讲述了"消费者青睐奖"的争议故事，以及库克获得冠军的年份是1985年、1986年、1987年以及1989年，并非连续四年。马丁还说，一则广告号称在山姆亚当斯拉格啤酒的泡沫上可以平放一枚25美分硬币。他说他自己试过，但做不到。我问马丁做什么工作，他说他是纽约市政府消费者事务部门的代理律师。不出几个月，该部门因波士顿啤酒公司涉嫌违反消费者保护法对其展开了调查。

1993年5月6日，《波士顿环球报》的商业版刊登了一则故事，标题为"酒界大战：小酒厂布鲁克林掐架波士顿的山姆亚当斯。'这是在巴

结。’吉姆·库克说”。标题党们又一次没能抵御啤酒战争的诱惑。文章继续讲述道，消费者事务部门在4月19日向库克发函称：“贵公司当前投放的广告宣称山姆亚当斯啤酒‘在全美啤酒节上连续四年胜出’。然而，根据我们初步调查，贵公司产品获奖年份为1985年、1986年、1987年以及1989年，此后连续获奖也从未超过三年。”

文章还引用了查理·帕佩奇恩的解释：为应对竞争酒厂的投诉，“消费者青睐奖”已经由更客观的专业盲品测评取代。帕佩奇恩对记者说：“奖项演变成了博取消费者青睐的比赛，这背离了我们的初衷。”纽约市消费者事务部门写道：“在你讲述山姆亚当斯在全美啤酒节‘获胜’时，并没有明确说明这些获奖的具体信息，消费者很有可能被误导。”

库克永远是咬文嚼字的专家，他反驳道：“我是说过我们连续四年胜出。比方说，你挥棒三次，击中球三次，然后被四坏球保送上垒，接着又击中一次，这难道不是连续击中四次吗？”

《华尔街日报》也发了一篇题为“酒厂高举啤酒广告展开决斗”的文章。《新闻日报》刊发了文章《酒厂的激斗》。啤酒的业内报纸和通讯也都纷纷围绕该事件发表文章。

但这只是论战的开始。帕佩奇恩在1993年7月1日宣布，凡是将啤酒节所获奖项用于广告的酒厂，必须注明具体奖项、获奖年份以及获奖组别。这一严格的规定让酒厂很难采用“全美啤酒节冠军”这样的标语。

库克拒绝服从这项新规，坚持使用“美国最好的啤酒”这一标语，标语的背景就是“消费者青睐奖”的得奖证书。

我并不认同“任何曝光都好于没有曝光”这句话，但这场骚动无疑为布鲁克林酒厂和波士顿酒厂都提升了知名度。关于媒体如何看待啤酒行业，我算是上了一课。无论胜负，酒厂通常都能从啤酒战争中受益。

我当时铁了心要让库克遵守啤酒节的新规则。于是，当我1993年前往丹佛参加啤酒节时，带了一份号召书，内容是：如果酿酒商联合会（AOB）的会员不全部遵守新的规则，那么在本文书上签字的人都将抵制全美啤酒节。在啤酒节的开幕接待会上，我在现场传阅了号召书，这是一个只有酒厂代表参加的活动，现场都是由全国各地小酒厂赞助的啤酒。所有这些酒厂都是酿酒商联合会的会员，也都参与了全美啤酒节。在传递号召书时，我认识了很多酒厂老板，包括贝尔酒厂（Bell's Brewery）的拉里·贝尔，雅基玛酿造及制麦公司的伯特·格兰特，德舒特酒厂的加里·费什，满帆酒厂（Full Sail）的杰瑞米·奇克瓦拉。大家都对全美啤酒节奖项的滥用表示不满。来自60家公司的超过100名酒厂代表在号召书上签下了名字。《华尔街时报》引用了格兰特的讲话，痛批了波士顿啤酒公司的广告“简直是一塌糊涂，堆满了谎言”。库克回击说，这些都是失败者的叫嚣。[注]

那次啤酒节上认识的很多人，都成为了我长期的朋友。也许酿酒商联合会所创造的最棒的条件就是让其会员共同掌权。这么多年，我从酒厂同行身上学到了很多东西。在啤酒节的喝酒环节上，我们相互交流了创业取得的成就和走过的弯路。年度大会上的演讲很重要，很有营养，但对我而言非正式的喝酒环节也极其珍贵，我想我的酒厂同行们会同意我的看法。和其他酒厂建立的良好关系，对于布鲁克林酒厂的成功至关重要。

而在当时，酒厂们对于帕佩奇恩和酿酒商联合会的不满逐渐增多。酿酒商联合会究竟是什么？这真的是各大酿酒商联合的组织吗？这是一个贸易组织、一个出版社，还是一个举办活动的组织，诸如全美啤酒节和精酿酒商大会？这个组织属于家庭酿酒师，酒厂，还是以上的全部都是？

经过对帕佩奇恩的质疑事件，我了解到这是一个由一群理事成员运营的非营利机构，成员包括来自科罗拉多的商人、律师和相关人士。所

以，相比酿酒商的联合会，这更像一个商会。也许是为了应对各方顾虑，帕佩奇恩组建了一个顾问团，由小型酒厂的代表组成。最终，他委任了韦恩库普酒厂的创始人约翰·希肯鲁伯担任顾问团主席。

帕佩奇恩对号召书事件感到不满。当我在欢迎活动上告诉他号召书的计划时，他的表情看起来就像肚子上刚挨了一拳似的。当时我并不是顾问团成员，看起来我永远也无法加入了。但是伯特·格兰特是个既亲和又傲慢、爱打破常规的酿酒商，也是顾问团成员之一。若说他痛恨吉姆·库克，这一点也不夸张。格兰特的沙俄帝国世涛啤酒（Russian Imperial Stout，啤酒的一个种类）于1984年赢得了史上第一届“消费者青睐奖”。库克在之后几年摘得了该奖项，这让他非常恼火。

格兰特得知我是这次针对波士顿啤酒号召书的牵头人后，便发布通知说自己没法参加啤酒节期间的顾问团会议，而指派我当他的代理人。

于是，我出席了顾问团的会议。这让帕佩奇恩和其他一些酿酒商感到纳闷。我在会上提交了抗议号召书。库克当时也是顾问团的成员。按他一贯的作风，他早已准备好了战斗。当我提交这份文案时，库克打断了我，并挥舞起一份1989年的冰箱贴，上面宣称布鲁克林拉格啤酒是“全美啤酒品鉴会”的冠军。我抗议道，这份冰箱贴和台卡只在1989年和1990年使用过，现在早已时过境迁。在陈述完我的号召书提案后，我离开了会议现场，并立即在会议室外的前厅与库克比起了嗓门（吵架）。他对我以及号召书的情绪化反应让我感到吃惊。我记得他一遍又一遍地冲我吼：“你这是想要搞我的公司！”我回应道，我没有任何针对他的公司。我就是希望他和大家一样遵守规则。虽然他有点紧张过度，但他的执着让我印象深刻。对于我的进攻，他进行的反击也给我留下了深刻的印象。当年，库克的啤酒年销量达到450000桶（约52806吨），远高于布鲁克林酒厂10200桶（约1197吨）的销量。如果说我那份小小的号召书就能够阻挠山姆亚当斯飙升的销量，那简直是笑话。后来，《波士顿环球报》刊发了一篇文章，标题中把渺小的布鲁克林酒厂比作

大卫，而把波士顿啤酒公司比喻成了哥利亚。我相信库克比任何人都了解这一隐喻的潜在威胁。

在一次由库克和酿酒商联合会理事会律师的私人会议上，帕佩奇恩同意给库克一定的时间，去消化那些已经印刷了含“消费者青睐奖”广告的营销资料。从1994年5月开始，库克同意遵守酿酒商联合会的有关规则。

帕佩奇恩说，他不记得号召书这件事，但记得“连续四年”这一广告用语确实违反了规则。他知道他必须积极应对其他酒厂的抱怨。“还有别的违规事件发生，我们知道自己必须出面处理。”他说，“正因如此，我们有100万美元的预算储备，如果有必要打官司的话，我们也不怕。所以说，我们是有备而来，而且做了充足准备。我们不惧怕遭遇到酒厂挑战我们的规则，因为我们深知，如果我们不能把控局面的话，那么这个啤酒节的信誉将逐渐瓦解。”注

帕佩奇恩不会透露当时与库克达成协议的闭门会议细节，但是他提到了法律诉讼，这也许暗示了库克曾经威胁将通过诉讼途径，维护自己对“消费者青睐奖”的使用权。在1994年一期《新酿酒商》杂志上，出版负责人弗吉尼亚·托马斯写道：“这阵骚动激起了相互撕咬和批评，酒厂们认为这在整体上对精酿行业造成了负面影响。库克的支持者们则指出，他起初开始采用‘连续四年’的措辞是经过啤酒节主办方授权的，那些人是出于对山姆亚当斯啤酒的成功产生嫉妒，才诋毁库克。”注

斯道特酒厂（Stoudt Brewery）的总裁卡罗尔·斯道特曾帮忙传递了号召书。如斯道特所说，问题的一部分在于“我们希望遵守全美啤酒节的规则，并且不能有例外。吉姆·库克正好被抓了典型。啤酒节主办方没能严格执行规则，这是他们的问题，但这最终成为了所有人的问题。希望这次问题都能得到解决吧”。注

鹅岛啤酒（Goose Island）的创始人约翰·霍尔曾是酿造与发酵研究

所的顾问团副主席。他说，这是一个以亲近消费者为荣的行业，团结对于这样的行业很重要。“这个事件让人困惑，我们最不想做的事情就是把困惑带给消费者。有很多更重要的问题有待我们解决，我们不该自己人之间为一些琐事争来争去。”(注)

上帝保佑吧。然而，挑战行业团结的事情还将发生。

---

1. 阿兰·迪克提发表“*Hanging From the Rafters*”，《新酿酒商》，1984年7—8月刊，第2页。
2. 吉姆·库克，2013年1月29日，得克萨斯州圣安东尼奥，精酿酒商大会期间接受作者采访。
3. 吉姆·库克，约1986年波士顿啤酒公司的电台广告，由作者摘抄。
4. 马克·斯塔克发表“*Beer Wars*，*Round Two*：*A Boston brewer takes on his Germanrivals*”，发表于1996年6月8日《新闻周刊》（*Newsweek*）。
5. 飞利浦·范·姆勤所著*Beer Blast*（纽约，兰登书屋，1988年出版），第149页。
6. 飞利浦·范·姆勤所著*Beer Blast*（纽约，兰登书屋，1988年出版），第154页。
7. 吉姆·库克，2013年11月13日接受作者电话采访。
8. 吉姆·库克，2013年11月13日接受作者电话采访，第153页。
9. 吉姆·库克，2013年11月13日接受作者电话采访，第166页。
10. 2013年1月29日采访库克。
11. 弗吉尼亚·托马斯发表“*America's Beer Awards*”，《新酿酒商》杂志，1987年7—8月刊，第8页。
12. 科特·威德默，2013年1月29日接受作者电话采访。
13. 丹尼尔·布拉德福特，2013年7月15日于首都特区华盛顿接受作者采访。
14. 杰夫·曼德尔，2013年8月26日接受作者电话采访。
15. 2013年3月29日电话采访布拉德福特；2013年8月26日采访曼德尔。
16. 丹尼尔·布拉德福特，“*Contrct Brewing*：*The Thorny Issue*”，《新酿酒商》杂志，1986年11—12月刊，第29页。
17. 丹尼尔·布拉德福特，“*Contrct Brewing*：*The Thorny Issue*”，《新酿酒商》杂志，1986年11—12月刊，第29页。
18. 博特·格兰特与吉姆·库克，“*Brewers Go Head to Head Over Beer Ads*”，《华尔街时

报》，1993年12月31日刊。

19. 帕佩奇恩，2013年2月27日于科罗拉多州波尔德市接受作者采访。

20. 弗吉尼亚·托马斯发表“*GABF Works for Resolve*：*Great American Beer Festival and Boston Beer Co. reach agreement*”，《新酿酒商》杂志，1994年1—2月刊，第48页。

21. 弗吉尼亚·托马斯发表“*GABF Works for Resolve*：*Great American Beer Festival and Boston Beer Co. reach agreement*”，《新酿酒商》杂志，1994年1—2月刊，第48页。

22. 弗吉尼亚·托马斯发表“*GABF Works for Resolve*：*Great American Beer Festival and Boston Beer Co. reach agreement*”，《新酿酒商》杂志，1994年1—2月刊，第48页。

# 第四章　1988黄金一代

1984年至1994年这10年间，整个美国的自酿酒吧与微型酒厂呈现出蓬勃的发展态势。1988年，我和我的合伙人汤姆·波特创立了布鲁克林酒厂，我选择这一年，来记录那些和我同年建厂且运营至今的同行（当然，我也可以选择1987年或1989年）。这关键的10年间，精酿啤酒革命都经历着令人难以置信的增长。这10年里创业的精酿酒厂并不算作精酿啤酒的先锋，因为之前还有弗里茨·美泰克、杰克·麦考利夫、苏琪·丹尼森和珍妮·齐默曼这一批真正的先锋，但他们为精酿啤酒运动奠定了基石。是他们在美国市场上创造了精酿啤酒这个区块。在他们之后创业的精酿酒厂，无须再向客户解释他们卖的国产啤酒和进口啤酒一样优质。通过他们的努力，“微酿啤酒”或“精酿啤酒”成为了整个啤酒行业里受到尊重的一个区块。

整个美国的精酿啤酒厂如今雇有100000名员工，贡献着超过100亿美元的年销售额。他们从各自的社区开始做起，直至今日，他们对这些社区的健康和成长产生着举足轻重的影响。他们产品的经销网络覆盖了相当广阔的地域。根据酿酒商协会（BA）的统计，时至今日，几乎每个美国人居住的10英里范围内，就会有一家啤酒厂。

本章中将写到的11家酒厂中，有9家是从自酿酒吧开始做起的。就像之前的家庭自酿一样，自酿酒吧的开设对于早期的精酿啤酒历史有着重要的意义。伯特·格兰特在华盛顿州雅基玛地区创办了第一家自酿酒吧。紧随其后的是加州霍普兰市的门多西诺酿酒公司；加州海沃德市有比尔·欧文创立的野牛比尔酒厂（Buffalo Bill's）；还有纽约市里当时正在新建的SoHo社区内开设的曼哈顿酿酒公司（Manhattan Brewing）。曼哈顿酿酒公司的创始人是英国人理查德·莱格利，他之后还在波士顿

创立了联邦酿酒公司（Commonwealth Brewing）。许多1988黄金一代的成员从自酿酒吧发展成了量产的酒厂，下文将详述。如今，他们产品的经销网络都拓展到了各自的社区以外。

我把纽约州尤提卡市的玛特酒厂也列入了1988黄金一代。玛特家族的酿酒史可以追溯至1888年，这家酒厂在精酿啤酒革命中扮演了重要的角色。和其他一些地区性的酒厂一样，玛特酒厂从大规模工业酒厂转型成为了精酿酒厂，其中典型的代表还包括宾夕法尼亚州波茨维尔市的云岭酒厂（D.G.Yuengling & Son）。

在接下来的文章里，我将按照首字母的逆序来介绍1988黄金一代（不然，若是把我的布鲁克林酒厂排在最前，感觉很别扭）。我认为，每家酒厂都通过其独到的方式，诠释了精酿酒厂对各大社区、团体产生的深远影响。

### 韦恩库普酿酒公司，科罗拉多州丹佛市

### WYNKOOP BREWING COMPANY

### 雇员：130人

### 2013年预计销量：4500桶（约528吨）

参与当地各项事务向来都是精酿酒厂的光荣。来自丹佛的韦恩库普酒厂就是这方面的集中体现。酒厂的创始人之一约翰·希肯鲁伯是一名从宾夕法尼亚州来丹佛工作的地质学家，他在2003年当选了丹佛市市长。随后在2010年被选为科罗拉多州州长。他也被提名为2016年总统大选的参选人之一。

希肯鲁伯从1971年开始成为家酿啤酒酿酒师。1986年，他走访了加州伯克利的咆哮岩石啤酒屋［Roaring Rock Ale House，后更名为三重岩

石啤酒屋（Triple Rock Ale House）］，回来不久，他在原来的地质学岗位遭到裁员。这家酒吧当时在工作日的晚上都生意火爆，这给希肯鲁伯留下了深刻的印象。回到丹佛后，他从图书馆借了一本关于撰写商业计划的书，并写了一套开设自酿酒吧的计划。他邀请了1985年美国家酿协会评出的年度酿酒师拉塞尔·谢勒，两年后，他们的韦恩库普自酿酒吧开门迎客。

希肯鲁伯光辉的政治生涯正始于他当初的自酿酒吧创业，他决定把酒吧开在当时犯罪猖獗的下城历史街区。这个破败的仓库区位于丹佛最早一批定居者的驻地，距南普拉特河不远。希肯鲁伯要做的第一件事就是游说科罗拉多的立法机关，让自酿酒吧合法化。这项立法的更新，给后来的科罗拉多州带来了红利，该州现已成为美国最重要的精酿啤酒中心之一。



**约翰·希肯鲁伯参加韦恩库普举办的遛猪比赛。照片来源：韦恩库普酒厂**

随后，希肯鲁伯和他的合伙人买下了建于1899年的J.S.布朗商业大楼，并进行了翻新。工程包括大楼的硬木地板、木制房梁，以及压铸的锡制吊顶。可以想象，这栋楼里曾经一定满是匆忙的人群，有矿工、农

场主还有牛仔。一楼现在是主吧台和餐厅区。宽大的二楼放着22张桌球台、飞镖板以及第二吧台。在酒厂开业那年，丹佛市把下城地区规划为历史街区，设立了127座保护建筑。希肯鲁伯很快搬到了楼里上层的公寓内居住。几年后，康胜啤酒的CEO里奥·凯利成为了希肯鲁伯的邻居，住在附近的铂金大楼里。[注]

正是韦恩库普酒厂点燃了下城历史街区的复兴。如今，该区域已经成为丹佛市最具活力的夜生活中心。1996年，下城历史街区建成了康胜棒球中心，这是科罗拉多洛基队的主场，这标志着下城历史街区的彻底复兴。

我与希肯鲁伯认识很多年了。他个性开朗、自信，语速快，急性子，是个积极上进的人。20世纪90年代某段时间内，我和他都曾巴结过投资人大卫·布鲁斯，他曾是一位英国连锁酒吧的传奇创业家。我们都和布鲁斯以及他的随从吃过饭，分别在布鲁克林和丹佛。布鲁斯曾是希克斯顿酒厂的酿酒师，他也是早期就参与全美啤酒节和精酿大会的一员。

“在我47年游走世界的酿酒生涯中，约翰·希肯鲁伯是真正功勋卓著的一位全球精酿及自酿酒吧革命的先驱。”布鲁斯写道，“他不仅在1988年创办了韦恩库普和之后的一系列连锁自酿酒吧及微型酒厂，他还是我见到过的最棒、最友好、最有活力的人。难怪他能在之后从政的道路上一马平川。”[注]

韦恩库普最初的商业计划是打算在五年内累计做到165万美元的销售额。而事实是，仅第五年当年，韦恩库普就做到了400万美元。虽然业绩出众，但希肯鲁伯还是坦白讲述创业初期的艰辛，故事发表在1998年《啤酒全方位》杂志的一篇获奖文章里。那一年，韦恩库普迎来了自己的10周年庆典。“我们的财务不受控制。”他说。在开业六个月后，一名会计告诉希肯鲁伯，韦恩库普账上有45000美元赤字，公司已经没有

任何现金。“我彻夜难眠……我们回到了过去每周工作六七十个小时的状态。”

希肯鲁伯每次回自己的公寓，都要走过他的酒吧才能到达电梯。很多企业家都痛恨住在公司附近，而喜欢住在远离工作场所的地方。而希肯鲁伯很享受这份与顾客的亲近。“我最爱干的就是清理桌子。”他边把自己比作餐厅除洗碗工外最基层的员工，边说，“你得跟顾客交谈，了解他们究竟怎么想。他们根本不知道你是谁。”[注]

和其他许多精酿酒商一样，他也非常善于做一些创新而又节约开支的推广活动。1990年，他问东河县的农民借了12只六七十磅重的小猪仔，这些农民平时都来他的酒厂收酿酒用剩下的麦渣用作饲料。他在酒吧所处的街区组织了“遛猪”活动，灵感来自于因作家海明威而走红的西班牙潘普洛纳奔牛节。[注]

希肯鲁伯聘请了当地的电视明星来现场赶那些嗷嗷叫的猪。一位丹佛的专栏作家把活动称作“普拉特河畔的潘普洛纳”。整个活动中，大家都很开心。然而，1993年的该项活动上，善待动物组织的人来到现场抗议。希肯鲁伯向来不惧任何争议，他最终从农民手里买下这些猪，并且组织了一场新的“解放小猪”活动。这些猪被收容到了善待动物组织经营的自然之爱农场。

1998年，希肯鲁伯启动了一项大工程，欲将韦恩库普的模式拓展到其他几个城市。该计划由布鲁斯和他的英国投资人们出资，在格林湾、威斯康辛、布法罗、纽约、林肯、内布拉斯加、洛克岛、伊利诺伊，以及其他一些城市开立自酿酒吧。目标是在2000年前打造出34家自酿酒吧，以及11家被其辐射到的下属酒吧。这个项目以失败告终，建成的酒吧最终被低价卖掉，但希肯鲁伯仍持有的丹佛酒吧业绩依然不错。[注]两年后，希肯鲁伯与帕佩奇恩在后者后院的小帐篷里讨论了自己关于从政的想法，然后决定竞选市长。

“我家后院一片与世隔绝处有一个朴素的印第安风格小帐篷，去过那儿的人都能享受到精神上的充实。”帕佩奇恩解释说，“就像美国的印第安人那样，我们只按顺时针方向围绕火炉走动。在当初一次深夜的啤酒和蜂蜜酒酒局上，大卫·布鲁斯、约翰·希肯鲁伯，还有我共同承诺，在帐篷里只能说真话。此外，任何交流的私密部分必须在帐篷里面进行。我们在帐篷里一直聊到次日黎明。我们交谈的内容对我们三人产生了深远的影响，因为过于涉及个人，我无法透露。”

“那次会面，为几年后的一个夜晚在帐篷里的再一次聚会埋下了伏笔，参与者包括了希肯鲁伯、他的未婚妻海伦，还有我。即使到今天，当我和希肯鲁伯见面时，都能会心地想起当年的谈话。这一晚，希肯鲁伯和海伦还在纠结是否要决定竞选丹佛市市长。他曾在公开场合提到，这次帐篷夜谈促使他做出了竞选的决定。在这个帐篷里，我们只说真心话，现在我俩还是这样。”[注]

希肯鲁伯表示，他作为酿酒创业家的背景是他政治生涯的宝贵财富。他说在他的政治演讲中，一个关键的部分就是，精酿啤酒在科罗拉多只占据不到10%的啤酒市场份额，但精酿酒厂贡献的工作岗位在科罗拉多的酿酒行业中占到了64%，而在这个州还有百威英博和米勒康胜的酒厂。“在我竞选州长的时候，我走访了科罗拉多州全部64个县，并在科罗拉多各地的自酿酒吧和微型酒厂举办活动。我们从中受益很多，因为啤酒厂在各大社区都扮演着重要的角色。”[注]

由于韦恩库普酿酒公司的发展与探索，为嘉奖酒厂对市内历史建筑的复兴，希肯鲁伯和他的合伙人于1997年被全国历史建筑托管基金会授予了荣誉奖项。[注]

## 佛蒙特精酿酒吧酒厂，佛蒙特州伯灵顿市

## VERMONT PUB & BREWERY

雇员：60人

2013年预计销量：1000桶（约117吨）

1988年，格雷格·努南创办了佛蒙特州第一家自酿酒吧，之前他一直为《新酿酒商》杂志撰写有关啤酒风格分类的文章。他也是《酿造拉格啤酒》（*Brewing Lager Beer*，1986年出版）一书的作者。



**佛蒙特精酿酒吧酒厂的格雷格•努南与史蒂夫•博勒瓦西克。**

该书是查理·帕佩奇恩创办的酿酒商出版社（Brewers Publications）出版的第一本书，在家酿爱好者中颇受欢迎。

努南曾在马萨诸塞州的一家木料与纸制品公司工作，是一名非常好学的家酿啤酒酿酒师。他决定在佛蒙特州开一家自酿酒吧。他在20世纪70年代徒步旅行全国，其间喝到了一些处境艰难的地区性酒厂酿造的啤酒。在新英格兰地区乡村的一些地窖中，他发现了遗留自禁酒令时期的家酿啤酒专卖店，他说他对家酿啤酒的兴趣正源于此。

“一次，我参加了新罕布什尔州偏远地区的一个派对，活动进行到一半时啤酒喝完了。”1996年他在接受《洋基啤酒新闻报》时说道，“当时我们在凑钱打算再买一些啤酒，房子的主人说地窖里有两箱东西，看着可能是啤酒。于是我们走下地窖，看到那布满灰尘的地板上放着一些瓶子。我们把这些瓶子都扒拉出来，那是两箱家酿啤酒，放了很久的样子，瓶口是带蜡封的软木塞。我们开了这些家酿啤酒，大家都喝得爽极了。我觉得就是那些酒触动了我。我想，‘好家伙，这些酒都有50年了吧。’这些酒喝起来还真不错，味道很有趣，你也许能想到，有雪利酒的味道，味道很像威士忌。估计那酒里面都没有酒精了吧，放了那么多年了，酒精很可能都蒸发完了。”[注]

“我特地把建酒厂的位置选在佛蒙特，因为那是我们想要居住的地方。”努南在2007年接受记者采访时说，“我很欣赏佛蒙特州的政治环境。当时我有175000美元预算，这对于涉足酿酒行业而言就是杯水车薪。酿酒的设备超级贵。”[注]（他于2009年去世，享年58岁。）这笔钱部分是他的积蓄，还有一部分是他和前任老板谈判后得到的买断退休金，当时他的老板打算卖掉公司。佛蒙特州具有非常自由的政治环境，如今也是全国精酿啤酒文化最具活力的地区。但回到20世纪80年代，当时佛蒙特的银行让努南吃了闭门羹。他没有退缩，这位金发的美国北方汉子有着极具感染力的笑容以及旺盛的精力。“银行都问：‘自酿酒吧是什么东西？’但我还是靠着自己仅有的资金开始了创业。”他花了三年时间游说州立法机关，最终拿到了微型酒厂的建厂许可。[注]

史蒂夫·博勒瓦西克是努南在新罕布什尔州圣安塞伦学院的校友，他帮助了努南。博勒瓦西克曾在纽约担任数据库咨询师，现在负责经营佛蒙特精酿酒吧酒厂，颇具新英格兰地区特色。和其他1988黄金一代成员相似，佛蒙特精酿酒吧酒厂在创业初期几年经历着相当的煎熬。当时，精酿啤酒不像现在这样流行。

“创业初期，情况很不乐观。”努南回忆道，“我们省吃俭用熬过了

1988年到1989年间的冬天，没有任何存款……差不多头五年，我们就像夫妻店那样全靠自己经营，我们的全部时间都扑在店里。我们每周工作投入超过80个小时。”

博勒瓦西克回忆曾经晚上在隔间里睡觉，然后一早6点起床开始拖地板，准备新一天的营业。努南和博勒瓦西克直到1990年才第一次兑现了现金支票（因为太忙）。[注]

他们的酒吧位于伯灵顿市的教堂街，曾是一座废弃的仓库。和该县其他很多精酿酒厂一样，佛蒙特精酿酒吧、酒厂埋下的种子，之后让该处成为了城市中心。酒吧房东的置业经理人安·西斯说，她从未听说过微型啤酒厂，但还是把机会给了努南。“与众不同，很有创意。”她说，“他们靠超棒的产品吸引客人。这家酒吧为城市注入了新的色彩与活力。”[注]努南的糖化系统每批产能14桶（约1.6吨），他酿造的拉格啤酒、小麦啤酒，还有各类艾尔啤酒曾在啤酒大赛上摘得奖牌。酒吧供应英式酒吧风格的餐食，包括佛蒙特芝士、时令菜品以及佛蒙特烘焙咖啡。“我们想做贴合大众口味的餐食。”努南说，“当时所有的自酿酒吧都在做新式美国菜。而我们想做一些优质、高性价比的基本餐点。”[注]

努南依旧在为精酿啤酒的出版社撰稿，并在精酿大会上演讲。1990年他出版了《苏格兰艾尔啤酒》（*Scotch Ale*），1996年出版了《七桶产能酿酒手册：家酿实操指南》，还有2003年出版的《酿造拉格啤酒新版》（*The New Brewing Lager Beer*）。1994年，他在新罕布什尔州的韦斯特黎巴嫩开设了七桶酒厂（Seven Barrel Brewery），之后1997年又在马萨诸塞州建立了阿姆赫斯特酒厂（Amherst Brewing），但这两次新的创业让他感到分身乏术，最终退出了经营。

“我很喜欢开新酒厂带来的兴奋感。”他说，“然而，我下了决心才从自己亲力亲为的工作中抽身出来，却转到另一个不是我真正想要的岗位上。这两家酒吧没有我也经营得不错。”[注]努南去世后，佛蒙特州魔

术帽酿酒公司（Magic Hat Brewing）的创始人之一阿兰·纽曼告诉《伯灵顿自由报》的讣告作者：“一开始就是他在这里。如果说他是整个佛蒙特州酿造业的先驱之一，你很容易找到案例进行反驳。如果你要讨论佛蒙特的酿酒行业，那就是格雷格·努南，这一切开始的时候就有他在。”㊟

努南是精酿创业家中的典范，他所展现出的同行协作精神是精酿啤酒革命的精髓之一，也是精酿啤酒文化得以在美国传播的重要原因。

在整个新英格兰地区，乃至以外的地区，人们都尊敬他。来自下流嗅觉酿酒公司（Smuttynose Brewing）的彼得·艾格斯顿和他的团队最近研发了一款纪念款啤酒，专门献给努南。这款啤酒最能代表他的同行酿酒商们对他的敬重。他们酿了一款黑色IPA啤酒（Black IPA），取名努南IPA。谨以这款啤酒，献给黑色IPA啤酒（这一啤酒风格）的发明者。究竟是谁发明了这个现在开始流行的啤酒风格，我才不会去争论。但我很愿意掏钱买一瓶这样的纪念款啤酒，举起酒杯，纪念这位精酿啤酒革命史上功勋卓著的勇士。

### 罗格艾尔啤酒厂，俄勒冈州纽波特市

### Rogue Ales

### 雇员：305人

### 2013年预计销量：114300桶（约13413吨）

杰克·乔伊斯是罗格艾尔啤酒厂的创始人，他是一个“罗格”（rogue）。我指的不是“罗格”这个单词的第一层意思——“不诚实，无赖的人；流氓”，我指的是这个单词的第二层意思——“一个有趣、喜欢恶搞的人；可爱的淘气孩子”。㊟

有时候，和乔伊斯一起工作会让人抓狂。他是个暴脾气的人，天生就爱跟人唱反调。有时就是这种情况：我要往东，杰克一定会往西。但在他的位置上，总能找到价值。他并不是故意唱反调。他只是很认真。他也是个很有趣的人。



**罗格艾尔啤酒厂的布雷特和杰克•乔伊斯。**

如果你在吧台点一杯精酿啤酒，那么乔伊斯会点一支百威小瓶。

如果你问他是干吗的，他会告诉你他是名乡村律师。他还真是一名律师，头脑聪明。他曾多年为耐克的创始人菲儿·奈特提供法务咨询。乔伊斯还参与了耐克与篮球巨星迈克尔·乔丹赞助遗留案子的谈判。乔伊斯记得，是他有一次跟菲儿·奈特说出了“just do it”这句广告语，但是这句著名的广告语最终算在了韦登肯尼迪广告公司（Weiden & Kennedy）头上。

乔伊斯毕业于俄勒冈大学，鲍勃·伍戴尔和罗伯特·斯特拉瑟是他的大学同学。鲍勃手下的一名会计杰夫·舒尔茨是个狂热的家酿啤酒爱好

者，他找到鲍勃和罗伯特，表达了开一家自酿酒吧的想法。他们觉得这个想法不错，于是就在俄勒冈阿什兰市的莉西亚河畔开了一家自酿酒吧。1988年酒吧开业，他们酿造了一款琥珀色啤酒和一款金色啤酒。然而，他们很快就开始大把亏钱。

他们没有被困难吓倒，乔伊斯跑到了俄勒冈纽波特市，要另找一处再开一家罗格酒吧。之后的故事是这样的，乔伊斯遇上了一场暴风雪，被困在了海边。“他被迫徒步前行，直到遇上了摩氏蛤蜊餐厅（Mo's Clam Chowder）的创始人摩哈维·尼米。她把乔伊斯带到了摩氏餐厅的原址，炖了一碗蛤蜊汤给他，然后告诉乔伊斯，她有一个梦想，就是想住在一家酒吧的楼上。她貌似就能为下一家罗格自酿酒吧提供完美的场地。”

她带他看了一间空的门面，还有一个用于存放古董车的车库。“摩哈维把这个闲置的门面和车库租给了杰克，价格超级便宜，但需要他答应两个条件：一、摩哈维有一张自己裸体蜷在浴缸里的照片，这张照片必须永远挂在酒吧里；二、罗格必须服务当地渔民，也就是酒吧需要回馈本地社区。”[注]

没有任何一个精酿创业者会拒绝这样的提议。

曾效力于阿拉斯加酿酒公司的酿酒师约翰·迈尔加入了罗格，逐步酿造出了超过60款优质的艾尔啤酒，以22盎司（650毫升）丝网印刷玻璃瓶为主要包装，现已售卖到美国所有50个州，以及全球32个国家。罗格在俄勒冈、华盛顿、加州都已开立自己的酒吧。在俄勒冈的波特兰市，罗格还经营自己的蒸馏酒厂酒吧。酿酒师迈尔与日本的铁人厨师森本正治合作研发了一款特种啤酒，还与记者弗雷德·埃克哈特联合开发过啤酒。坏家伙艾尔啤酒是罗格最畅销的产品；他们的黄雪IPA也很受市场欢迎。

他们推出新款啤酒的速度与耐克推出新款运动鞋不分上下。

“我们尽力做这样四件事：不断酿出好的产品；不断做出漂亮的包装；不断在我们的社区里树立我们的正义形象；还有不断地做令人惊艳的事。”乔伊斯说。(注)

罗格在自己承包的农场种植啤酒花和大麦，并在当地社区扮演重要的角色。在纽波特市成立125周年的庆典上，罗格专门酿造了一款特种艾尔啤酒；罗格是俄勒冈海岸水族馆捐资单位，也是俄勒冈海边举办的冲浪活动“经典长板大会”的赞助商。(注)

最近，我给乔伊斯打电话时，发现他经常在夏威夷。如今，他依然紧随精酿啤酒世界的潮流。但公司的日常管理工作，已经由他的儿子布雷特·乔伊斯接手。几年前我见到布雷特时，他还在全球知名的高尔夫球棍制造商泰勒梅公司负责营销工作。布雷特没有他父亲那样光鲜的背景，但他是个做事认真的年轻人。

我觉得罗格的精神得到了很好的传承。看一看最近2013年4月罗格推出的新产品：胡子啤酒，一款野生酵母艾尔啤酒，采集了酿酒师约翰·迈尔大胡子上的酵母用于发酵的特种啤酒。



**第四代传人尼克•R.玛特，第四代传人、品牌经理弗雷德•玛特，以及第三代传人、总裁尼克•玛特，这是三人2013年在F.X.玛特酿酒公司的糖化锅炉前合影，纪念酒厂125周年诞辰。照片来源：F.X.玛特酿酒公司**

玛特酿酒公司，纽约州尤提卡市

MATT BREWING COMPANY

雇员：130人

2013年预计销量：220000桶（约25817吨）

在1988黄金一代中，最德高望重的成员当数玛特酿酒公司，该厂2013年刚庆祝了酒厂125岁华诞。这么多年，我听过许多酿造行业的前辈对玛特酒厂深表敬佩，玛特顽强地挺过了行业重组洗牌的年代，完成了自我转型，最终成为精酿啤酒革命的领袖之一。[注]

2001年，F.X.玛特二世去世。他的兄弟尼克·玛特任酒厂CEO，儿子弗雷德·玛特担任总裁。玛特家族一定会告诉你，一路走来真不容易。玛特酿酒公司创立于1888年，是19世纪数百家由德国移民在美国建立的酒厂之一。玛特酒厂（Matt Brewing），波茨维尔的云岭酒厂（D.G.Yuengling & Son），以及奥古斯特·谢尔酒厂（August Schell Brewing）都熬过了20世纪的禁酒令，以及后来的行业重组，并最终转型成为了精酿啤酒革命的成员。

玛特酒厂原名为西部终点酒厂（West End Brewery）。酒厂曾在禁酒令时期生产尤提卡俱乐部品牌的系列饮料，以及麦芽糖浆、麦芽提取物、蒸馏水、麦芽汤力水等产品，以此熬过了禁酒令。F.X.玛特一世的两个儿子沃尔特和弗兰克在禁酒令结束后加入了公司。他们对公司进行了扩建，并购买了新的酿造设备。尼克·玛特说，F.X.玛特一世最爱说的一句话就是：“一门生意就像一个人，需要不停地喂养，才能生存下去。”这句话已经成为公司的座右铭，不断进行现代化改造也是玛特酒厂的策略。1951年，92岁的F.X.玛特一世任命他的儿子沃尔特为公司总裁，自己任董事长，一直到他七年后去世。

20世纪60年代，玛特酒厂投放过一则卡通电视广告，里面是两个会讲话的啤酒杯，分别叫舒尔茨和都利。这则广告非常成功，玛特酿造的尤提卡俱乐部啤酒销量飙升，酒厂产量创下了历史纪录。

玛特的主要产品尤提卡俱乐部皮尔森啤酒（Utica Club Pilsner）和玛特优质啤酒（Matt's Premium）在20世纪70年代受到行业巨头酒厂的残酷挤压，销量不断下滑。1982年，马休·莱克在约瑟夫·奥维茨的建议下，来到尤提卡市，请玛特酒厂代工酿造他的新阿姆斯特丹琥珀啤酒。新阿姆斯特丹的代工项目提升了酒厂的业绩，这对玛特酒厂而言真是解了燃眉之急。[注]

1985年，玛特开始尝试转变酿造自己产品的思路。F.X.玛特二世曾

经走访德国黑森林地区的拜登公爵酒厂（Duke of Baden Brewery），这是他祖父移民美国前曾经工作过的地方。这次酒厂之旅让F.X.玛特顿悟。

“故事是这样的。F.X.玛特驾驶着梅赛德斯-奔驰汽车以140英里（224公里）的时速在高速公路上飞驰。突然，一个念头闪现：‘为什么我们就不能酿一款像这辆车这么棒的啤酒呢？’”尼克·玛特说。F.X.回到了尤提卡，与奥维茨交流了想法，然后开发出了萨拉克阿迪龙达拉格啤酒（Saranac Adirondack Lager，国内市场译名：萨拉克金秋窖藏啤酒），“一款还原美国啤酒原本风貌的啤酒，一款进口自往昔年代的啤酒”。[注]这是一款全麦芽酿造的啤酒（不添加辅料），采用往熟成发酵罐内添加麦汁的方式，让酒液自然发酵出二氧化碳气体——麦汁指的是用水、大麦麦芽、啤酒花制成的啤酒发酵前的液体。

萨拉克啤酒品质不错，但销量平平。在20世纪80年代后期，玛特家族的股东们曾考虑卖掉酒厂。时任宝洁公司旗下沙宣品牌事业部总裁的尼克·玛特，以及在纽约市精信广告集团担任客户经理的弗雷德·玛特，两人从意见不合的家族成员手里买断了股份，回到家族酒厂，与F.X.玛特二世一起并肩作战。

“1989年我们回归酒厂工作时，萨拉克啤酒的销量只占酒厂全部销量的1%。”尼克·玛特说。他们把萨拉克啤酒送去了1991年的全美啤酒节，并在美式优质拉格组别中摘得了金牌。玛特家族决定把业务重心从原来的尤提卡俱乐部和玛特优质转到萨拉克品牌上。弗雷德·玛特扛起了提升销售的重任。

“今天看来，当时我们把萨拉克定为工作重点显然是对的。可在当时，这是个非常艰难的决策。但这还是显现了效果。”尼克说，“萨拉克的销量连续四年或是五年实现翻番，这真的让酒厂发生了彻底的改变。”[注]

玛特家族也拓展了他们的合约代工酿造业务，先后为布鲁克林酒厂、码头街酒厂、老霍里奇酒厂（Olde Heurich Brewing）、鱼叉酒厂，以及波士顿啤酒公司代工酿造啤酒。

“我们的酒厂是很多美国东海岸精酿酒厂白手起家的地方。”尼克·玛特说，“在同行里，我们是不一样的角色。这也是我们的历史，一段美好的历史。我们非常认真、严格地酿造那些啤酒。它们的成功也是我们的成功。”

作为美国酿酒商协会的重要成员，F.X.玛特鼓励新的精酿酿酒商加入该组织，而该组织曾长期被那些深陷困境的老牌地区性酒厂占据。

尼克的儿子尼克二世于2013年加入酒厂。他曾担任宝洁公司的市场经理，目前是萨拉克品牌的主要负责人。2013年，在他的领导下，萨拉克啤酒推出了一系列纪念酒厂125周年诞辰主题的包装设计。他和弗雷德是公司的第三代传人。据尼克透露，弗雷德的儿子泰尔比也有意成为家族事业的第四代传人，这进一步印证了玛特家族的事业对所有人的重要意义。

### 北岸酿酒公司，加州布拉格堡

North Coast Brewing Co.

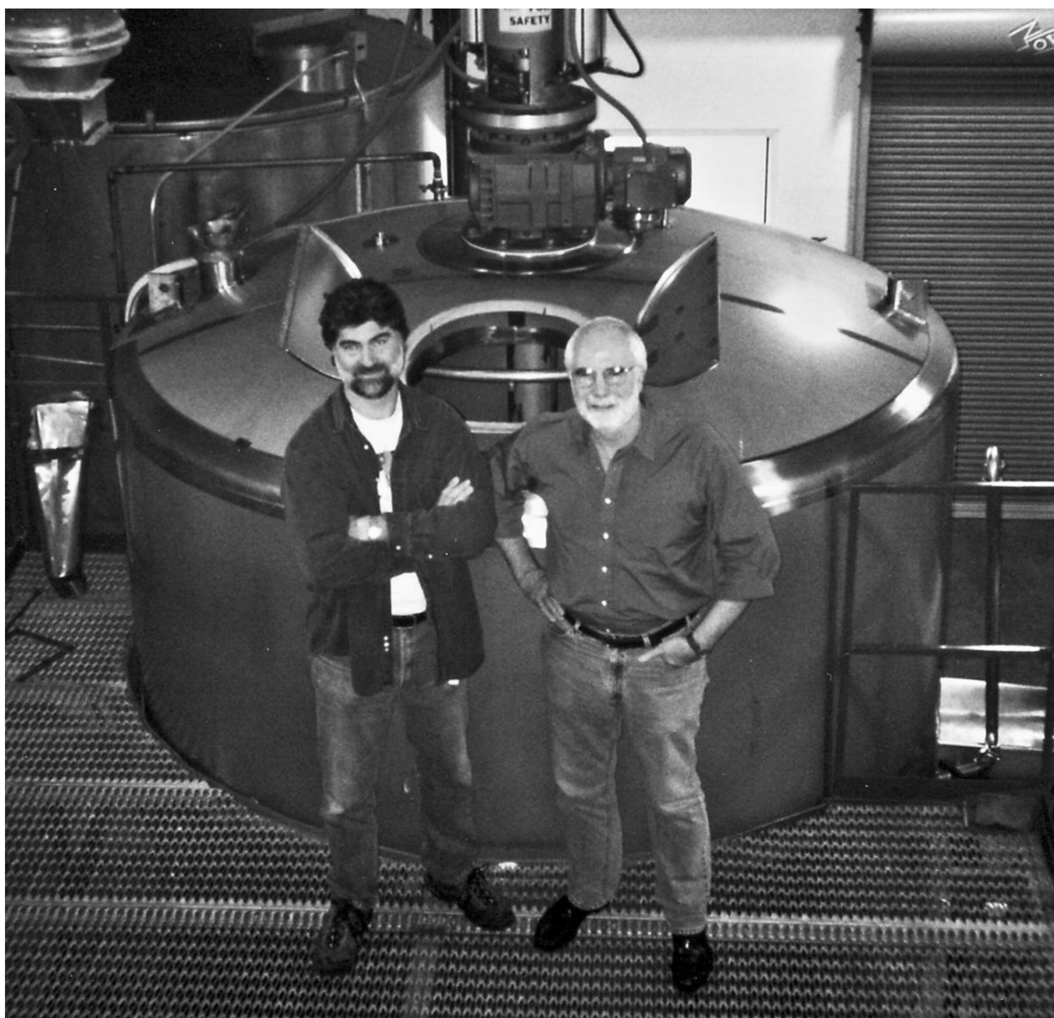
雇员：110人

2013年预计销量：67000桶（约7862吨）

马克·卢德里奇出生在纽约的布朗克斯，沿哈得孙河北上就是他长大的地方波基普西市。他还记得曾经每月两次回布朗克斯的祖父母家里，还会去长岛海峡游泳。1973年，他在北卡罗来纳州念完大学，拿到了动物学专业学位，他还熟练掌握了细胞外部酶促反应相关知识。

他曾经梦想当一名摄影师或作家。当年他还是个无拘无束的小伙子，他来到旧金山，为一名叫梅尔·诺维科夫的老板打工。

他是冲浪连锁影剧院的老板，影院上映弗朗索瓦·特吕弗、让吕克·戈达尔、黑泽明这些著名导演的文艺片，也有一些意大利的新现实主义影片。卢德里奇也曾负责管理卡斯特罗影剧院，该影院以放映20世纪伟大导演的经典老片为特色。他与当时住在旧金山的英国女子莫尔·希拉里相爱，随后两人搬去了英国西南部德文郡的小镇托特内斯，一个仅5000人口的小镇，离达特茅斯不远。




**北岸酿酒公司的马克·卢德里奇与汤姆·艾伦。照片来源：北岸酒厂档案**

“当时我靠写作为生，整天痴迷于灿烂的啤酒文化。我们的英国朋

友教了我很多关于英国纯正艾尔啤酒的故事。”他回忆道，“这么说吧，他们指出了我对啤酒鉴赏能力的不足。这帮人和我们住同一个村，对啤酒相关的事非常严肃。”他们是英国真麦运动的支持者。

1979年，卢德里奇与希拉里回到加州。他带回了一本戴夫·莱恩的《啤酒酿造全书》（*Big Book of Brewing*），“1979年我开始自己酿啤酒，基本上是因为当时的美国市场上买不到像样的啤酒。”

两口子最终定居在加州旧金山以北的布拉格堡，是一座和托特内斯一般大的小镇。他在包工头乔·罗森邵尔手下打工，担任木工和工程监理，包工头是他纽约布朗克斯的老乡。一天，罗森邵尔和他们的一位客户汤姆·艾伦（一家旅馆的老板）与卢德里奇夫妇俩一起去了加州伯克利的咆哮岩石酒厂及酒吧。那里的啤酒既新鲜又美味，酒吧里挤满了欢乐的顾客。“我们经历了像影片《小顽童》似的一刻。”数以千计的创业家也有过相似的经历。卢德里奇回忆道，“当时我们说：‘我们也可以做到的。’”毕竟，卢德里奇是一个家庭酒酿酒师。转瞬间，他就把他学过的“细胞外酶促反应”知识用到了实处。

这帮合伙人走访了奥克兰以南海沃德市的野牛比尔酒厂，老板比尔·欧文斯慷慨地给了他们许多建议。在成为自酿酒吧的先锋创业者之前，比尔曾是一位知名摄影师，白色的平头发型加上一件棉背心的装束十分显眼。他们又去了桑塔克鲁兹酒厂，里面那些敞开式发酵罐让他们颇感震撼。他们还去了霍普兰市门多西诺酒厂的酒吧。“唐·巴克利这人非常不错，很开放，乐于分享，但也很现实。”卢德里奇说。毕竟，巴克利经历过新奥比昂酒厂的失败，知道经营一门生意光靠一腔热情是不够的。

卢德里奇、艾伦还有罗森邵尔参加了1986年在俄勒冈州波特兰市举行的微型酒厂大会。那年我和我的合伙人汤姆·波特也参加了这场活动。会上，他们遇到了这个正在萌芽阶段的行业中所有的先锋创业者，包括弗里茨·美泰克、肯·格罗斯曼、比尔·欧文斯。还有一些打算入行的

人，比如之后创立戈登比尔施酒厂（Gordon Biersch Brewing）的迪恩·比尔施和丹·戈登。这次大会给了卢德里奇、希拉里还有他们的合伙人重要的启示：他们得认真考虑在布拉格堡建酒厂的计划。

他们通过有限合伙制的方式筹到了20万美元资金，然后开始改建一处位于布拉格堡市区的旧太平间，作为经营场地。他们从英格兰进口了一集装箱的格朗迪型发酵罐，又请当地一家船厂按照卢德里奇的要求定制一套煮沸锅和糖化锅。1988年8月17日，自酿酒吧终于开业，供应的三款扎啤分别是红海豹艾尔啤酒、贝雕皮尔森以及老45号世涛啤酒（后更名为老38号世涛啤酒）。酒吧里挤满了欢乐的顾客，人们尽情享受着美味的啤酒、可口的美食，还有美妙的音乐。

北岸酒厂从开业之初就一直支持当地的爵士乐手。对于爵士音乐的热衷逐渐发展成了酒厂的主要社会责任。2012年，北岸酒厂为蒙特雷爵士音乐节和门多西诺音乐节共计捐资约6万美元。北岸还向各类小型庆典活动和音乐会捐赠了价值8万美元的啤酒。他们还为华盛顿特区的赛隆尼斯蒙克爵士音乐学院捐献了 12万美元。

“我们所做的事业，骨子里就有这么一种东西。”卢德里奇说。“我们中间没人想过要发大财。但我们都想着，要支持当地社区的优秀作品。大概五年前，我们统一决定停掉广告投入。通过捐助优秀的事业，你得到的回报远远高于在那些小众刊物上投放广告，那些广告根本没人会看。”

1994年，北岸在酒吧的街对面建起了量产酒厂。如今，他们的红海豹艾尔啤酒、拉斯普京帝国世涛啤酒等，已销往美国47个州。北岸酒厂还是布拉格堡镇上雇员最多的企业。这里曾是一座工业小镇，主要生产来自加州北部红杉树林的木料。卢德里奇说，当地政府终于意识到，北岸酒厂是当地经济的核心。他希望政府能够支持他，把酒厂搬到一处属于佐治亚太平洋公司的10英亩滨海地段，以扩建酒厂的产能。

莫尔·希拉里长期经营着酒厂的酒吧，后来交接给了一名年轻的经理人。她也负责打理酒厂边的零售店，但现在也处于半退休状态。马克·卢德里奇现年61岁，和其他很多1988黄金一代的精酿创业家一样，他开始忧虑北岸酒厂的未来。若从更理性的角度考虑，似乎搬去其他更便利的地方会更好，但他仍希望酒厂能一直留在布拉格堡。布拉格堡离最近的州际高速公路有四个小时车程，但这也是酒厂的魅力之一。他正在考虑实施一项员工持股计划，因为酒厂许多敬业的员工都已步入中年，他们非常忠于自己在布拉格堡的未来。

正如很多1988黄金一代的成员，卢德里奇并不富裕，但享受着充实的生活，并为自己的成就倍感自豪。

“这个国家的啤酒文化经历了根本性的转变，能够为之贡献一份力量，我感到很幸运。”他说，“啤酒真的是日常生活的重要组成部分，能够对啤酒这样的重要事物做出贡献，感觉真棒。”[注]

### 格里提迈克达夫自酿酒吧，缅因州波特兰市

### Gritty McDuff's Brew Pub

### 雇员：180名

### 2013年预计销量：10000桶（约1173吨）

1987年10月，黑色星期一，股市崩盘。当时的缅因州波特兰市，一位股票经纪人理查德·费福尔正坐在投资银行的写字台前，憧憬着开一家自酿酒吧。

“当时我已经在往这个方面做打算了，于是我给大卫·吉尔利打了电话（他是缅因州第一家微型酒厂D.L.吉尔利酿酒公司的创始人）。我说：‘我想开一家自酿酒吧，能和你当面聊聊吗？’他说没问题，于是我

就去了他那儿。他说：‘要做的第一件事就是弄到钱。’”

黑色星期一夺走了费福尔惯常的舒适生活，他曾是罗切斯特大学经济专业学生。

他从事金融行业已有一年半时间，一直以来，他都在惦念着曾在夏威夷时一个澳大利亚朋友为他埋下的想法。



**格里提迈克达夫自酿酒吧的理查德•费福尔和埃德•斯特宾斯。**

“从罗切斯特大学毕业前，我经常去纽约做各种采访。有一次是在所罗门兄弟银行，或者其他什么银行，我中途退出了。”他回忆道，“我就在想：‘我还不太适合干这个。’于是我来了一次‘后会无期’。我离开校园，驾驶我的摩托车（一辆雅马哈精工750）北上，横穿加拿大，然后沿西海岸一路南下。我登上一条小船，从圣地亚哥一路航行，到了马克萨斯岛、土阿莫土群岛、索塞提斯岛，然后到了萨摩亚。最终，我在夏威夷被赶下了船。之后，我在那里的一条船上工作了大约半年。然后

我决定回家。我跟当时的一个澳大利亚同事聊天。我说：‘我打算回缅因州开一家酒吧。’然后他说：‘你应该开一家自酿酒吧。在布里斯班就有一家，生意好得不要不要的。’当时我还不知道自酿酒吧是什么鬼。那时是1986年春天。”

在银行工作期间，费福尔看到了理查德·瑞格利在波士顿开立联邦酿酒公司的新闻。精力旺盛的英国人瑞格利还在纽约SoHo开了曼哈顿酿酒公司。之后他又看到，吉尔利与合伙人酿酒师阿兰·帕格斯利在缅因州波特兰市的工业园区建起了量产酒厂。费福尔尝到的第一款精酿啤酒是吉尔利的淡色艾尔啤酒。那年夏天在缅因度假时，我也在喝这款酒。酒标上有一只大龙虾，这酒搭配新鲜的大龙虾还真是不错。

在与吉尔利沟通之后，费福尔开始筹钱。他聘请了吉尔利和帕格斯利作为顾问，指导员工酿酒，并从彼得·奥斯汀这里采购酿酒设备。奥斯汀是英国林伍德酒厂的创始人。

“我估摸着大概需要25万到30万美元资金。我又想，再加上一些试错和艰苦的学习阶段，很可能要40万美元才能完成。这对一个24岁的小伙子来说绝对是一大笔钱。”费福尔谈到格里提迈克达夫自酿酒吧时说。

“当我开始创业时，我只有23岁。当你23岁的时候，你可以做任何事情。你不会输掉任何东西，而且有着‘无知者无畏’的优势。你可以整晚待在现场，把事情干完。你可以一星期干七天，每天通宵达旦。”

关于店名“格里提迈克达夫”，费福尔说，“是我给起的。我做了各种地理上的研究，围绕英国的酒吧名字。我想要一点英国风情，然后带一点娱乐精神，不要太严肃……总之，这名字挺管用的，我们有了一个像模像样的品牌。”

费福尔的合伙人埃德·斯特宾斯，是费福尔一个大学同学的朋友。

1986年，斯特宾斯在波特兰的一家书店工作。“我俩像是相见恨晚，他也想找些事儿，大干一番。”费福尔说，“斯特宾斯在英格兰长大，他对真麦运动非常熟悉，对纯正艾尔啤酒、酒吧，以及整个的消费氛围也很了解。差不多就在开业的时候，他加入了我们。他投了资金，同时也在酒吧工作。斯特宾斯开始负责酿酒这一块，上手很快。我们在吉尔利的自酿酒吧和艾伦一起培训了几个月。斯特宾斯培训得更久，因为我还得负责建酒吧的其他事务。他现在仍然是酿酒师——准确讲，是管理所有酿酒师的总酿酒师。”(注)

40万美元的创业资金大部分来自朋友和家人。总共有四个合伙人：费福尔、斯特宾斯、他们的酒吧经理，还有后勤总管兼会计。酒吧选址在波特兰的老码头中心位置，那里当时是破败的仓库区，而今已成为繁华的商业和购物中心。

他们现在在缅因州已有四家自酿酒吧，两家位于波特兰，其余两家分别在欧本和弗里波特（知名户外品牌L.L.Bean的总部）。所有酒吧均采用彼得·奥斯汀的酿造设备。波特兰的两家店用的是7桶（约0.82吨）的糖化设备，弗里波特的酒吧糖化产能为14桶（约1.6吨）。他们主打优质的各类英式艾尔啤酒，以及一款爱尔兰风格世涛啤酒。弗里波特的酒吧不仅酿造桶装生啤，还生产650毫升（22盎司）瓶装啤酒，销往新英格兰地区、纽约州北部、新泽西以及宾夕法尼亚。吉尔利的酒厂在1994年开始代工生产355毫升（12盎司）的格里提啤酒。

如果可以选择，费福尔是否愿意继续当年股票经纪人的生活？

“噢，天哪，才不要呢。”他不假思索地回答，“我这辈子做过最好的决定就是自酿酒吧的创业。我一直在回想人们在这份事业中贡献的点点滴滴。我看了阿兰·帕格斯利的记录。是我促成了弗雷德·佛斯利和阿兰联手创业［他们创立了波特兰的船坞精酿酒厂（Shipyard Brewing）］。我们身边还催生出了很多美好的事物，我感到非常自

豪。现在的状态我觉得非常不错。”

他说，他与他的合伙人几年前曾尝试过另外一个创业项目。他们决定进军精酿蒸馏酒行业，这个新兴事业当时刚在个别几个地方萌芽。“事情总是环环相扣，我最终在缅因州北部买了一家土豆淀粉加工厂——可想而知。”他说，“最近六年我基本上都在处理这个事情……这给我上了重要的一课：专注。做蒸馏酒厂着实分散了经营自酿酒吧的精力。”

他说，他与合伙人正在考虑建一家大酒厂，扩大他们瓶装啤酒的生产和销售，而非扩大自酿酒吧的业务。他们很想两者兼顾，但知道这做不到。他们知道现在的经销渠道已经塞满了大量精酿啤酒品牌，而且有超过1000家新酒厂真正筹建中。

“售卖瓶装啤酒的业务，对我们而言基本上就是营销，因为利润极低。”他说，“但这能传播我们的品牌，还创造了就业岗位。我们有六个人负责瓶装啤酒生产线，他们的任务基本上就是推广格里提品牌。但如果要靠这个赚钱的话，生产规模得扩展到现在的三四倍，而且得是自己的厂。”

他还看到了自酿酒吧业态的优势。

“我知道这个市场的竞争会越来越激烈。”他说，“自酿酒吧贡献着现金流。在你自己的酒吧里是没有竞争对手的。你可以掌控局面。我觉得这门生意比其他生意更接近娱乐产业。而我觉得这恰好是我们擅长的事情。所以我感觉我们会把更多精力放在自酿酒吧上。”[注]

## 五大湖酿酒公司，俄亥俄州克利夫兰市

## Great Lakes Brewing Company

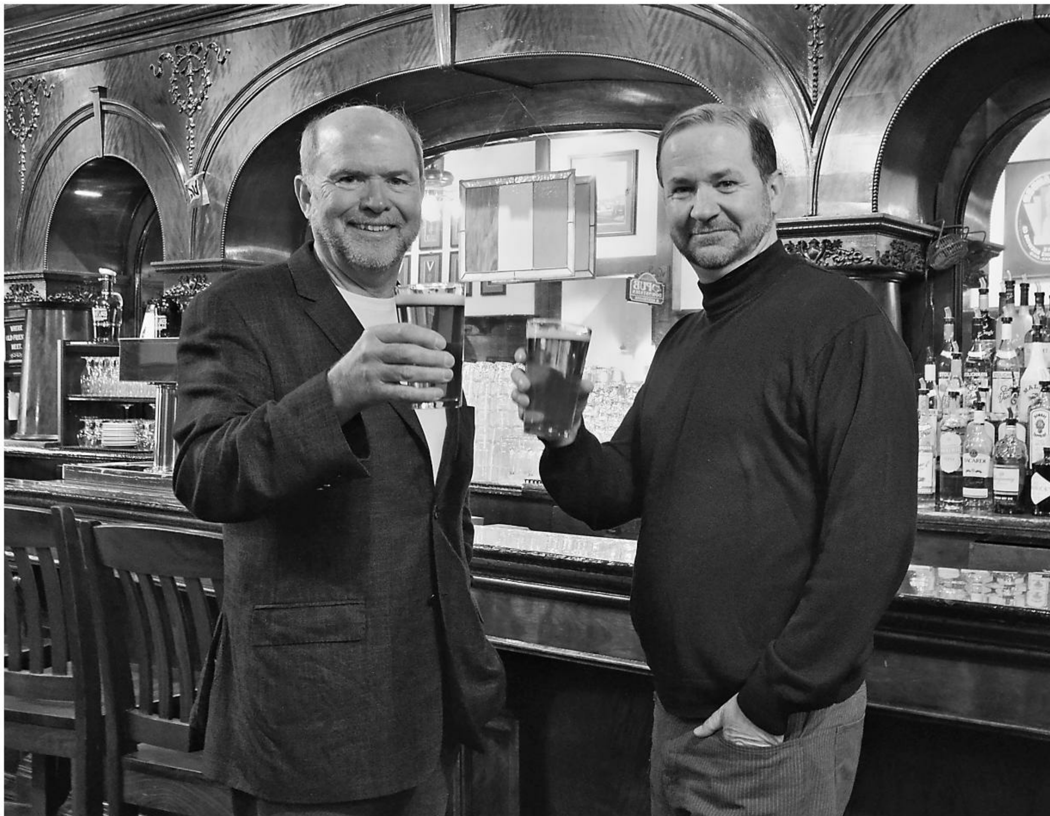
雇员：200名

2013年预计销量：160000桶（约18776吨）

在所有这些1988黄金一代成员中，俄亥俄州的首家精酿酒厂——五大湖酿酒公司最与众不同的特色就是其可持续发展项目。

克利夫兰这座衰败的工业老城，曾因严重污染的凯霍加河上燃起大火而闻名一时。而今，酒厂的可持续环保项目引领了整个克利夫兰走入一个新的时代，摇滚名人堂成为了新的城市代表性景点。

来自克利夫兰的两兄弟帕特·康威和丹·康威在市场大道上开了自己的自酿酒吧，年产量1000桶（约117吨）。之后迅速而稳健地发展，开出了包装酒厂，地点就在19世纪70年代时老施拉特酿酒公司（L.Schlather Brewing）的厂房。厂房有六栋楼，分别是曾经的桶装车间和马厩。当年，这里有数十家啤酒厂服务俄亥俄州北部的人民。



**五大湖酿酒公司的帕特•康威和丹•康威。照片来源：大分水岭酿酒公司**

2010年丹·康威接受《克雷恩克利夫兰商报》采访时说：“我们买下这套大楼的时候，就定了目标，要逐步壮大，然后用足这块地方。后来，我们终于实现了当初的目标。”帕特·康威补充道：“我们一直很细心、耐心。我们不想在产品品质上做任何妥协。经历了20年的检验，事实证明这是个好的策略。”[注]

从一开始，五大湖酒厂的任务之一就是可持续发展。

> 五大湖酒厂是一家有原则、重环保、有社会意识的企业，专注酿造新鲜、美味的高品质啤酒，并提供可口的美食，把享受带给我们的顾客。我们力争保持自己在五大湖地区的领先地位，致力提供最佳的服务，并持续保持进步以及创新的消费者教育。

2009年，帕特·康威接受《老厂复兴》博客采访时表示，兄弟俩在建厂之初就曾自问：“我们能把这堆废掉的东西整成什么样？”他们从简单的事情做起，包括回收纸张、塑料、金属，还有酿酒的麦渣。

“这其实是一次文化的提升。我们的企业，连同我们的城市和我们的文化，曾经都没有回收资源的意识。”帕特·康威说，“刚开始，要把垃圾进行分类，我们都觉得很累。而如今，这种环保意识已经成为了我们企业的核心价值。”当初的使命已经演变成现在的“零废弃”与“三重底线”核心理念，即在发展业务的同时，考虑环境、社会与经济效益。[注]

五大湖酒厂在俄亥俄州巴斯的黑尔农庄经营自己的潘特塞斯农场，种植有机蔬菜、草本香料、鲜花，供应给自己的酒吧。凡是他们自己没法种植的原料，酒厂会从符合有机标准且有环保意识的农民、供应商那里采购。酒厂的员工也会去农场工作。

从2002年开始，五大湖酒厂每年举办燃河环保节（Burning River Fest），用来纪念1969年凯霍加河燃烧事件。那是克利夫兰市曾经的伤

痛，但也是城市展开环保改革的转折点。庆典活动内容包括：当地各个环保组织的教育展览，当地农场和饭店提供的美食，还有现场音乐。活动所得部分善款会存入燃河环保基金，用于资助各环保组织的俄亥俄州河道清洁工程。㊟

五大湖酒厂的货车和其他车辆均使用废蔬菜油为燃料。酿酒产生的麦渣会送给当地农民和烘焙店。一部分成为蚯蚓的饲料，为潘特塞斯农场提供养料。在冬季，酒厂的发酵罐采用自然环境的冷空气进行降温。天窗和感应灯最大限度地控制了能源的浪费。酒厂酒吧采用12片太阳能板提供电力。采用短程灌装技术的埃德蒙菲茨杰拉德波特啤酒和圣诞艾尔啤酒可以被用于炖汤、制作香肠、制作肥皂，甚至被冰淇淋厂用于冰淇淋的制作。㊟

五大湖酒厂完成了一次耗资700万美元的扩建工程。其中300万美元来自凯霍加县工业发展免税债券，还有300万美元来自恢复区债券，这是美国联邦政府主导的美国复兴与投资法令下属的债券，旨在鼓励投资经济萧条的地区。㊟

“我们觉得，我们的付出对于社会乃至整个地球都有好处。”帕特·康威接受《老厂复兴》博客采访时表示，“我们的所作所为换来了成功，然后你可以期待的是——就像往池塘里丢一颗石头，激起的水波可以不断扩散，期待越来越多的饭店会采纳这些理念，期待每个人能在他们的生活中懂得环保。这是个循序渐进的过程，一步一步地向前迈进。”㊟

## 戈登比尔施酿酒公司，加利福尼亚州圣何塞市

## Gordon Biersch Brewing Company

雇员：2400名

### 2013年预计销量：155000桶

戈登比尔施酿酒公司是所有1988黄金一代成员中雇员最多的企业，在美国和中国台湾拥有36家自酿酒吧。两位创始人的故事异常精彩，他们坚持以私人股本资金不断壮大他们的自酿酒吧产业。

出生于圣何塞的丹·戈登毕业于加州大学伯克利分校，主修经济学。之后又去慕尼黑理工大学学习专业酿酒，这使他从一名家酿啤酒爱好者上升到了新的专业高度。来自旧金山的迪恩·比尔施15岁时得到了第一份在餐厅的工作，负责清洗油炸锅。在从旧金山州立大学毕业前，他一直都在饭店打工。他进修了希尔顿酒店的管理课程，然后成为了霍恩布劳游艇上的餐饮经理。[注]

1980年前期，比尔施去了一次霍普兰市的门多西诺酒厂自酿酒吧，然后开始憧憬着开一家自己的自酿酒吧，供应美味的德式啤酒和美食。他俩通过一位共同的朋友彼此认识，恰巧两人的专长和兴趣非常互补。

“我俩在我父母的游泳池边聊天，花了一周时间彼此了解。”戈登告诉《商业周刊》记者。[注]这一周的会面掀起的是之后过山车般的大举融资和企业合伙项目，最终铸就了我们今天所见的自酿酒吧帝国。戈登负责整个戈登比尔施酒厂的酿造生产，而比尔施负责戈登比尔施酒厂餐饮集团的门店运营。

两位合伙人在早期就选择放弃对公司的整体控制。截至1995年，他们的五家门店合计年营业额达到2000万美元。他们与一位拉斯韦加斯的赌场负责人洛伦佐·弗蒂塔合伙，他投资了1120万美元，计划再开20家自酿酒吧以及一座量产酒厂。弗蒂塔还买下了一些小股东价值700万美元的股份，成为公司的掌权人。




**戈登比尔施酿酒公司的丹·戈登和迪恩·比尔施。**

在一次斯坦福商学院的案例分析中，丹·戈登回顾了当时的决定，标题为“戈登比尔施：新的挑战与机遇”。

“我们实际上很爽快地就做出了这个重大决定，就在旧金山的饭店里。”他提到，“弗蒂塔家族在餐饮行业拥有一定背景，他们可以立即提高公司的专业水平与附加值……他们在拉斯韦加斯很有名望。此外，他们是资深、专一的投资方，会耐心地投入资金。我认为，风险投资和私人股权资金的最大区别，就是投资人对投资项目的耐心程度。风险投资惹人紧张，倒不如找机会给他们留下更深的印象。”[注]

1997年，弗蒂塔、戈登、比尔施三人在圣何塞建了酒厂，以及六家新的自酿酒吧，分别位于加州、华盛顿州、亚利桑那州。

1998年，加州对相关法律进行了调整，使得他们的自酿酒吧可以出售烈酒。加州的戈登比尔施自酿酒吧拿到了烈酒经营许可。但加州的啤酒经销商协会很快又让法律做出了新的调整，规定年销量低于60000桶（约7040吨）的公司不得获取烈酒经营许可。而凭借着圣何塞的新酒

厂，戈登比尔施的年销量超过了60000桶这一限制。

1999年，弗蒂塔、戈登、比尔施三人决定把饭店（自酿酒吧）卖给田纳西州查塔努加市的大河酒厂（Big River Breweries）。戈登和比尔施两人负责两家公司（大河酒厂与戈登比尔施酒厂）的公共关系事务。戈登比尔施还为连锁商店乔氏贸易公司（Trader Joe's）酿造啤酒。

2010年，中桥伙伴投资公司（Centerbridge Partners）并购了戈登比尔施酒厂餐饮集团和石底餐饮与酿酒集团（Rock Bottom Restaurants and Breweries Group），组成了新的精酿实力餐饮酿酒集团（Craft Works Restaurants & Breweries）。集团旗下还拥有老芝加哥比萨与扎啤连锁餐厅（Old Chicago Pizza & Taproom）和其他一些饭店。该集团专注投入其业务所在城市的餐饮市场，为人们带去优质的美食与美酒。注

### 鹅岛啤酒公司，伊利诺伊州芝加哥市

### Goose Island Beer Company

### 雇员：150名

### 2013年预计销量：320000桶（约37551吨）

2010年，在一次《啤酒全方位》杂志（*All About Beer*）的采访中，格雷格·霍尔回忆了当年他父亲决定告别写字楼的工作，去开创自己的酿酒事业的故事。那年，他还是一名艾奥瓦大学的英语及创意写作专业学生（在精酿啤酒行业，有太多是英语专业出生的，真是让人惊叹）。“我的父亲以前从事的是纸品包装行业，是个不错的行当，但差不多也是当时最平淡无奇的行业。”格雷格·霍尔说道，“并且他做的是财务岗位，真是最平淡的行当里最平淡的部门。20世纪80年代中期，他效力的公司卖给了一家竞争对手企业。他有机会换去另一座城市工作，或选择提前退休。那时的他和我现在差不多年纪，当时我正要上大学，

我的妹妹还在读高中。他是个比较保守的人，但却做出了相当令人意外的决定，就是同时开一家酒厂和一家饭店，况且他对这两门生意都完全没有任何经验。”㊟

一年夏天，格雷格在（他父亲的）酒厂打工，然后决定去西博尔理工学院学习酿酒。1991年，他加入了酒厂，担任首席酿酒师。他们酒吧酿造的啤酒在芝加哥非常受欢迎，于是他和他的父亲于1995年在富尔顿街建了一座包装酒厂。他说，他和他父亲的工作关系还挺融洽。㊟

“虽然有很多事情我们意见不一致，但幸亏他最喜欢的事，就是整天坐在写字台旁看报表。”格雷格说，“要换作是我，我宁可把自己的眼珠子抠出来，把这堆报表烧掉……他真不是一个有技术素养的酿酒师，而且他也不擅长在人群面前抛头露面，所以这些事情都由我来负责。”

由于有自己的自酿酒吧，鹅岛公司可以试验性地尝试多种不同的酵母以及啤酒风格。并且，鹅岛与西博尔理工学院同在芝加哥，这使得他们更容易接触到高水平的酿酒人才。他们遇到的其中一位，就是玛特·布莱尼德迅，他目前已转投火石酿酒公司（Firestone）。在精酿啤酒界，布莱尼德迅以渊博的知识和精湛的酒花运用技艺闻名。

“布莱尼德迅是个脑袋聪明、身材偏瘦的孩子，当年头发比现在略多一些，胡子比现在多不少。”格雷格·霍尔说，“他本来在卡拉马祖香料香精公司工作，后来上了西博尔学院。我们自酿酒吧曾经的员工克里斯托弗·博德，当时是西博尔学院的档案管理员。他打电话告诉我：‘这个孩子真是聪明绝顶，你必须赶紧聘用他，不然就让别人抢走啦。’于是我们录用了他，8个月还是10个月后，就让他当上了首席酿酒师，因为他对每件工作都非常钻研，并且帮助我们建立了很多至今都在用的东西。”

2011年，鹅岛啤酒公司以3800万美元卖给了百威英博集团，这让整个精酿啤酒界为之震惊。创始人约


**鹅岛啤酒的约翰·霍尔与格雷格·霍尔**

翰·霍尔和他的儿子格雷格·霍尔一直是精酿啤酒行业响当当的人物，约翰是美国酿酒商协会的理事会成员，而知名酿酒师格雷格是研究（啤酒）木桶陈酿工艺的先驱之一。

鹅岛被收购的消息公布后不久，格雷格突然宣布离任，这让他的父亲都感到吃惊，因为出售鹅岛是父子两人共同的决定。约翰说，这桩交易是帮助鹅岛品牌持续发展的最佳途径，而且同时可以充分发挥霍尔家族奠定的扎实基础。格雷格随后创立了一家西打酒（cider，一种以苹果为主要原料的果汁发酵酒）公司——美品西打（Virtue Cider）。㊟

新闻报道宣称鹅岛的售价为3800万美元，但没人会知道最终打入霍尔家族账户里的实际金额是多少。企业归属的交易相当复杂。你需要不择手段地筹集资金，建立酒厂并让它持续发展。除非你和他们有很深的私交，不然你没法知道老板们究竟是如何完成交接的。

约翰说，他觉得格雷格不太愿意在百威英博这样的大企业环境下工作。“他很有创新精神。而我只是个热爱啤酒的生意人。”芝加哥的两家鹅岛自酿酒吧目前仍属霍尔父子所有，包括他们最早创立的那家。约翰现服务于百威英博集团的精酿酒厂顾问委员会。

几年前，我和约翰·霍尔在芝加哥一起吃午餐。当时他刚把酒厂的

40%股份卖给了精酿啤酒联盟集团（Craft Brewers Alliance），这是一个多家精酿啤酒厂组成的集团，包括夏威夷的科纳（Kona）、西雅图的红湖，以及俄勒冈州波特兰的威德默兄弟（Widmer Brothers）。百威英博持有精酿啤酒联盟32.5%的股份，并掌管其所有产品的经销业务。根据酿酒商协会关于精酿企业的定义，精酿啤酒联盟集团将被划在精酿酒厂行列之外。

约翰说，这桩交易让鹅岛借助百威英博的渠道优势，进一步强化了其经销渠道网络。

自鹅岛成立以来，产品的经销一直是个让人头疼的问题。“刚开始，我们没有好的经销商伙伴，于是我们找了一家葡萄酒经销商进行合作。”约翰说道。后来，为了解除和这家葡萄酒经销商的合作，鹅岛克服了很多困难，也花了不少钱。

约翰·霍尔对鹅岛与精酿啤酒联盟集团的交易并不满意，但他告诉我，他这么做是为了帮他最初的一些投资人变现。我表示理解。我也曾做过类似的妥协。当时他已经是六十好几的年龄。对于许多公司创始人而言，卖掉公司是让生意变现的唯一途径。

2012年，约翰·霍尔正式卸任，百威英博业绩最出色的销售经理之一安迪·高乐接手鹅岛的运营。百威英博目前在其全国多家酒厂酿造鹅岛品牌的啤酒，产品经销覆盖了全美50个州。一位百威英博的高管曾许诺，要让鹅岛品牌的销量在五年内突破100万桶大关（约117348吨）。百威能否做到？我们拭目以待。[注]

红客艾尔啤酒（Honker's Ale）是鹅岛的旗舰产品，鹅岛出品的312城市小麦艾尔啤酒（312 Urban Wheat Ale）味道也不错，这款啤酒以酒厂所在地的区号命名。鹅岛在全美啤酒节上摘得过许多奖项，他们的橡木桶陈酿啤酒也非常有名，其中最著名的就是波本县世涛系列（BCBS）。

德舒特酒厂，俄勒冈州班德市

Deschutes Brewery

雇员：400名

2013年预计销量：285000桶（约33444吨）

我认为，在这个行业工作最大的收获，就是一路上认识的朋友们。当我说这话时，我是代表所有精酿酒厂这么说。德舒特酒厂的创始人加里·费什，以及新比利时酒厂的基姆·乔丹是我最好的朋友。从以前的老协会，到现在新的酿酒商协会，我们哥仨都是理事会里多年的老同事了。我们所在的团队促成了美国酿酒商协会和酿酒商联合会合并，成为了现在的酿酒商协会。



**德舒特酒厂的加里•费什。**

我感觉我对费什的酒厂的熟悉程度，几乎和我对自己的酒厂一样。这么多年来，我们从对方身上学到了很多。费什的酒厂是1988黄金一代成员中，年产量最大的一家。他1988年开始创业，最初开设的是自酿酒

吧，取名德舒特酒厂及酒吧（Deschutes Brewery & Public House）。当地的人口约15000人。费什小时候在旧金山湾区长大。他的父亲从事葡萄种植工作。16岁时，费什开始在饭店当洗碗工。他靠在饭店当服务员，辛苦攒钱供自己上了犹他大学。在拿到经济学学位后，他继续在饭店工作了15年，是盐湖城一家餐厅的经理和股东。“在20世纪80年代中期，我和我父亲曾聊到酿酒行业的一些动向。根据他在葡萄酒行业的经验，以及我对啤酒行业的了解，我们决定进军酿酒行业。”他在2008年接受《俄勒冈商界》杂志采访时说，“我卖掉了我在盐湖城那家饭店的股份，和我的父母一起回到了加州，在萨克拉门托帮一个朋友筹建自酿酒吧。我从中学到了酿酒的知识。”[注]

他的父亲来自俄勒冈州，建议费什考虑一下俄勒冈的班德市，那是一个美丽的小镇，四周环绕着山川，傍着清澈的德舒特河。在家人的支持下，他在班德开出了自酿酒吧。第一年，他们卖出了310桶的业绩（约36吨），四年后，年销量攀升到了3954桶（约464吨）。“最初几年，我们在艰苦的挣扎中度过。”他回忆道，“当时在从事精酿啤酒的创业者中，有的人知道自己该往什么方向发展。但我很坦然说，自己当时完全不知道该往什么方向发展。”他的首席酿酒师约翰·哈里斯负责酿酒，辛苦地把生意慢慢做大。20世纪90年代早期，哈里斯转投满帆酿酒公司，他现在开了自己的自酿酒吧，位于俄勒冈州波特兰的黄道精酿酒吧（Ecliptic Brewing）。[注]

“一次，来自海军饮料公司（Admiralty Beverage Co.）的朋友吉姆·肯尼迪打电话给我们，他说在波特兰有几家酒吧老板到访过班德的德舒特酒吧，他们想在自己店里卖我们的啤酒。”费什告诉《俄勒冈商界》记者，“我们有足够的啤酒，也当然想有更好的资金流。我们迅速拼凑了一堆破旧的金门牌扎啤酒桶，灌上我们酿的酒，再用一大堆回收来的纸板箱包着，开始往波特兰供酒。我们就是这样做起来的。我们在酒吧内进行酿酒作业，还有一个小房子用作仓库。大冬天，你得在积雪的停车场上开叉车下坡，上面叉满了啤酒桶，轮子上绑着防滑链。想想真是

过瘾，要是没干过这事，这辈子感觉白活了。”[注]

费什对当年的一些客户表示感激，包括波特兰铜马徽酒吧（Horse Brass Pub）的唐·杨格尔，还有麦克马纳曼兄弟和他们奇葩的酒厂、酒吧、饭店。如今，麦克马纳曼家族在美国西北部经营65家自酿酒吧，其中许多还附带剧场、演出区域以及宾馆。[注]

1993年，费什在德舒特河畔建了一座酒厂，每批糖化产能50桶（约6吨）。酒厂占地16000平方英尺（约1500平方米），年产能超过100000桶（约11735吨）。2004年，他的酒厂进一步扩产，新增了一座糖化车间，年产能提升到500000桶以上（约58674吨）。2013年，德舒特的产品销售覆盖了美国20个州。2008年5月，费什在波特兰市风格前卫的珍珠区开了一家华丽的大酒吧，有265个座位。酒吧里的18个扎啤头供应着德舒特酒厂的常规酒款，还有各种季节性和试验性的精酿啤酒。

费什相信美国东海岸也是德舒特啤酒不错的市场，但由于物流成本较高，他不太愿意把啤酒从美国的西岸运到另一端。从美国西岸运送啤酒到东岸，每箱需要花费4美元。他正在探索是否有可能在美国东部找一家伙伴酒厂，酿造自己的品牌，当然他必须找一家合适的酒厂。

“关键在于，我们得按自己的方法酿自己的啤酒。”他说，“我们酿酒的时候还是有一点与众不同的小伎俩，才能酿出比如黑色孤峰波特啤酒（Black Butte Porter），或者明镜池塘艾尔啤酒（Mirror Pond Ale）。我们才刚开始谈这个项目。新的商业模式总会不断出现，是不是还有什么模式现在都还没人想到？有创意的聪明人总会以创新智慧的方式解决问题。”[注]

费什现在56岁。他最近刚建立了一套员工持股计划，拿出公司8%的股份让员工买入，同时让公司的一些投资人可以投资变现，这些主要是家庭成员。德舒特酒厂是俄勒冈中部地区社会的支柱企业。德舒特酒厂每年夏天举办的赛格布拉什经典盛会（Sagebrush Classic）已有23个

年头，是一个汇集了啤酒、美食与高尔夫运动的庆典活动，为当地慈善事业共筹集了300万美元善款，直到后来经济衰退，迫使酒厂终止了这项活动。

费什聘请了一位可靠的首席运营官迈克尔·拉隆迪，并组建了强大的行政管理、酿造生产、销售以及营销团队，好让自己能有喘息的空间。即便如此，他基本上仍是一名亲力亲为的CEO。班德市和周边地区近年来发展迅猛，已经有超过10万人口，市中心拥有多家富有个性的商店和餐厅，精酿啤酒的消费氛围就更不用提了。当地现在已有超过20家酒厂。可以毫不夸张地说，班德这座曾经死气沉沉的工业城如今得以焕发新的活力，德舒特啤酒厂起到了重要的作用。

费什曾担任大班德地区扶轮社主席、商会主席、市区商业协会主席以及俄勒冈酿酒商协会主席。他还担任过曾经的美国酿酒商协会主席，现在是酿酒商协会的副主席。无论是个人对社会的贡献，还是优质的产品，都为费什和德舒特酒厂赢得了不计其数的荣誉。(注)

### 布鲁克林啤酒厂

### The Brooklyn Brewery Corp.

### 雇员：82名

### 2013年预计销量：220000桶（约25817吨）

我曾是美联社的记者，在中东的六年里我不断报道着各种战争、屠杀等事件。1984年，我带着我的妻子和两个孩子回到了纽约。我当战地记者的最后一站是在开罗，其间我认识了美国国际开发总署的员工吉姆·哈斯丁斯，他在沙特工作过三年，在那里，酒类被伊斯兰教法律所禁止。哈斯丁斯在沙特首都利雅得期间开始自酿啤酒，前往埃及开罗后，他继续自酿啤酒，因为他的啤酒比当地市场上一款名叫斯代拉的啤酒好

很多，而那款当地啤酒据说含有甲醛的成分。

我们一家人搬到了纽约的布鲁克林。我在《华盛顿新闻报》找了份工作，负责编辑国际新闻。在业余时间，我也开始玩起了家酿啤酒。报社编辑的工作与曾经驻外记者的经历相比，实在太无聊了，我很快开始变得烦躁，没法静下心来。我开始翻阅美国西部那些小酒厂的故事，也看到了马休·莱克在曼哈顿建立了酒厂。我了解到，原来布鲁克林在历史上曾是一个啤酒酿造重镇，在上一次世纪之交的时候（19世纪末）曾有多达48家啤酒厂。我迫切地想自己创业开酒厂，并想拉拢当时住在楼下的邻居汤姆·波特一起合伙，他当时是个初级银行经理。最终，我说服他参加了1986年在俄勒冈州波特兰举行的精酿酒商大会。波特回来后，同意了和我一起开酒厂的计划。我们从家人和朋友处筹到了50万美元资金。我们的一位邻居索菲亚·克里尔是SoHo天然苏打水公司的创始人，在她的建议下，我们决定先不建实体酒厂，而是由玛特酿酒公司合约代工酿造我们的啤酒。克里尔的公司以2200万美元的价格卖给了施格兰集团（Seagram's）。她告诉我们，在纽约做饮品生意，经销渠道非常重要。她说，任何一家成熟的啤酒经销商，都不愿意花工夫去推新的品牌。要想成功的话，我们必须自己经销自己的啤酒。



**布鲁克林酒厂的埃里克·奥塔维、盖瑞特·奥利弗、史蒂夫·欣迪，以及罗宾·奥塔维。**

我们采纳了她的建议，买了辆面包车，在车身一边喷上了我们的商标，开始在纽约的大街小巷推销布鲁克林拉格啤酒。不出几年，我们的销量达到了一年5万箱，大的啤酒经销商开始注意到了我们的存在。而在那时，我们了解到还有很多小品牌，包括国产的和进口的，都在寻求经销渠道。于是我们也开始帮着经销其他品牌的啤酒，包括码头街、内华达山，还有美商杜文公司进口的各种产品，像智美、督威以及其他一些品牌。迈克尔·杰克逊撰写的《世界啤酒指南》成了我们的宝典。凡是杰克逊喜欢的酒款，我们就会经销。

可以毫不谦虚地说，是我们公司为纽约的精酿啤酒行业奠定了基础——当然也离不开那些曾向我们供货的进口商和本土精酿酒厂的支持。我们组织过不计其数的啤酒餐会和推广活动。我们拉拢了当地报社，让他们帮忙传播精酿啤酒的相关知识。1995年，杰克逊向我们表达了敬意。我的公司精酿啤酒联盟（Craft Brewers Guild，是布鲁克林酒厂的经销公司）在《艾尔街新闻月刊》（*Ale Street New*）投放了一则广告，杰克逊在其中写道：

> 如果你喜欢喝有个性的啤酒，那么纽约曾经是个令人失望的地方，但现在却可以给你带来快乐。来自全国各地精酿酒厂最优质的产品已经登陆纽约，还有一些来自传统啤酒大国——英国、比利时、德国等地最具个性的啤酒。是谁让纽约的啤酒市场改头换面？我想，我本人起到了积极作用，但最终还得有人落实，让人们可以买到这些酒。正是布鲁克林酒厂挥动了魔棒，让一切成为现实。他们不但经销自己的产品，还同时经销竞争品牌的啤酒，简直是太有才了。我要感谢他们，实现了这场神奇的转变。(注)

1996年，我们的实体啤酒厂（糖化产能25桶，约3吨）在布鲁克林的威廉姆斯堡开业，市长鲁迪·吉乌利亚尼在开业仪式上剪彩。当我向一大堆到场记者介绍过他后，他把我拽到了身边，向大家说："你们这些记者，都给我看着这哥们。他曾经也是个记者。但现在，他选择过诚实的生活。"记者们都笑了，随后市长亲自为所有人倒酒。盖瑞特·奥利弗1994年加入了我们，担任首席酿酒师。当年，他酿造了第一款他的布鲁克林啤酒——布鲁克林黑巧克力世涛啤酒，那是西半球酿酒史上单批产量最大的一款帝国世涛啤酒（一种啤酒种类）。他的下一款作品就是布鲁克林东印度淡色艾尔啤酒（East IPA），是一款风味平衡的IPA啤酒，酒精度约7%。1996年，奥利弗撰写了《优质啤酒指南》（*The Good Beer Guide*），2003年撰写了《酿酒师的餐桌》（*The Brewmaster's Table*），随后2011年，他担任了《牛津啤酒伴侣》（*The Oxford Companion to Beer*，牛津出版社出版的一本啤酒百科全书）的主编。他是世界公认的啤酒历史与文化方面的专家。

我们所在的布鲁克林社区与酒厂一起迈向了繁荣。在我们开始送货的第一天，就去了泰迪斯酒吧（Teddy's），这是一家拥有110年历史的酒吧，曾经属于彼得道格酿酒公司（Peter Doelger Brewing），它是我们最初的前五家客户之一。曾有几年时间，泰迪斯酒吧是我们在威廉姆斯堡仅有的一家客户。而如今，威廉姆斯堡已经拥有数以百计的优质酒吧、餐厅、旅馆以及俱乐部。整个社区彻底变了样。在我和合伙人汤姆·波特一起撰写的《啤酒学校：在布鲁克林酒厂把成功装瓶》一书中，纽约市长迈克尔·布隆伯格在书的前言中称，布鲁克林酒厂在纽约市布鲁克林区的复兴进程中，扮演了重要的角色。

我们酒厂独特的商标出自著名设计师米尔顿·格雷瑟，他是著名的标识"I❤ NY"（我爱纽约）的设计师，布鲁克林啤酒已经成为一个国际品牌。我们的啤酒销往美国25个州，在2013年所生产的啤酒中，有25%出口到了国外市场。我们正在和嘉士伯集团合作，在瑞典斯德哥尔摩建一座酒厂，那将是全球第四大的啤酒厂。如我所说，我们计划在布鲁克

林和尤提卡进一步扩大生产。

大卫·奥塔维是我在中东工作期间最好的朋友之一，他已经从《华盛顿邮报》退休。他投资了我们的酒厂，并最终买断了汤姆·波特的股权。如今，我和他的两个儿子一起工作——埃里克·奥塔维、罗宾·奥塔维，他俩从1996年开始就是酒厂的员工。埃里克现担任总经理，罗宾担任销售经理，他们将是布鲁克林酒厂下一代的掌门人。

---

1. 约翰·希肯鲁伯，2013年10月5日电邮作者。
2. 大卫·布鲁斯，2013年4月23日电邮作者。
3. 斯丹·希洛米奈斯发表“*The Class of‘88*”，《啤酒全方位》，1988年2月刊。
4. 约翰·希肯鲁伯，2013年4月24日接受作者电话采访。
5. 2013年4月23日，来自布鲁斯的电子邮件。
6. 查理·帕佩奇恩，2013年2月27日于科罗拉多州波尔德市接受作者采访。
7. 查理·帕佩奇恩，2013年2月27日于科罗拉多州波尔德市接受作者采访。2013年4月24日采访希肯鲁伯。
8. 马蒂·琼斯，2013年7月8日电邮作者。
9. 卡伦·凯恩，1996年1月刊《洋基酿造新闻》（*Yankee Brew News*）采访了格雷格·努南。
10. 珍妮特·艾斯曼·弗兰茨的“*Tap Dancing*”，发表在2007年2月《商业人物》（*Business People*佛蒙特州版）。
11. 珍妮特·艾斯曼·弗兰茨的“*Tap Dancing*”，发表在2007年2月《商业人物》（*Business People*佛蒙特州版）。
12. 珍妮特·艾斯曼·弗兰茨的“*Tap Dancing*”，发表在2007年2月《商业人物》（*Business People*佛蒙特州版）。
13. 珍妮特·艾斯曼·弗兰茨的“*Tap Dancing*”，发表在2007年2月《商业人物》（*Business People*佛蒙特州版）。
14. 珍妮特·艾斯曼·弗兰茨的“*Tap Dancing*”，发表在2007年2月《商业人物》（*Business People*佛蒙特州版）。
15. 珍妮特·艾斯曼·弗兰茨的“*Tap Dancing*”，发表在2007年2月《商业人物》（*Business People*佛蒙特州版）。

16. 珍妮特·艾斯曼·弗兰茨的“*Tap Dancing*”，发表在2007年2月《商业人物》（*Business People*佛蒙特州版）。

17. 兰登书屋韦氏大学词典（纽约，兰登书屋，2000年版），第1143页。

18. “*About Us*：*Rogue Ales*：*The Creation*”，摘自http://rogue.com/about/about.php，罗格品牌发布，未注明日期。

19. 杰克·乔伊斯，2013年2月21日接受作者电话采访。

20. 杰克·乔伊斯，2013年2月21日接受作者电话采访。

21. 尼克·玛特，2013年7月11日接受作者电话采访。

22. 尼克·玛特，2013年7月11日接受作者电话采访。

23. 尼克·玛特，2013年7月11日接受作者电话采访。

24. 尼克·玛特，2013年7月11日接受作者电话采访。

25. 马克·卢德里奇，2013年4月5日接受作者电话采访。

26. 理查德·费福尔，2013年3月27日于首都特区华盛顿接受作者采访。

27. 理查德·费福尔，2013年3月27日于首都特区华盛顿接受作者采访。

28. 卡西·艾米斯·卡尔发表“*Growth on Tap at Great Lakes Brewing Co.*”，《克雷恩克利夫兰商报》（*Crain's Clevel and Business*），2010年9月27日刊。

29. 马里安·埃匹格发表“*Great Lakes Brewing*：*A Clevel and Ecosystem*”，2009年10月1日发表于博客Renovating the Rust Belt，http://renovatingtherustbelt.wordpress.com/?s=pat+conway+great+lakes+brewing&submit=Search。

30. 马里安·埃匹格发表“*Great Lakes Brewing*：*A Clevel and Ecosystem*”，2009年10月1日发表于博客Renovating the Rust Belt，http://renovatingtherustbelt.wordpress.com/?s=pat+conway+great+lakes+brewing&submit=Search。“*Sustainability*：*Burning River Foundation*，”摘自五大湖酿酒公司网站Great Lakes Brewing，http://www.greatlakesbrewing.com/sustainability/burning-river-foundation，未注明日期。

31. 卡尔发表的“*Growth on Tap at Great Lakes Brewing Co.*”；该酒厂有一名环保项目总监，每年会发布一份年度可持续发展报告，可以在其网站找到。

32. 卡尔发表的“*Growth on Tap at Great Lakes Brewing Co.*”；该酒厂有一名环保项目总监，每年会发布一份年度可持续发展报告，可以在其网站找到。

33. 埃匹格发表的“*Great Lakes Brewing*”。

34. 丹·戈登，2013年8月22日电邮作者。

35. 埃德·丁格尔于www.answers.com的文章“*Gordon-Biersch Restaurant Group Inc.*”，《盖尔公司历史名录》（*Gale Directory of Company Histories*）。

36. 查尔斯·哈勒韦与安德里亚·希格维拉发表的“*Gordon Biersch*：*New Challenges and Opportunities*”。丹·戈登在斯坦福商学院的案例学习中接受采访。案例编号：E-122，2002，2011年2月14日修订。

37. 查尔斯·哈勒韦与安德里亚·希格维拉发表的“*Gordon Biersch*：*New Challenges and Opportunities*”。丹·戈登在斯坦福商学院的案例学习中接受采访。案例编号：E-122，2002，2011年2月14日修订。

38. 朱丽·约翰逊发表的“*Full Pints-Pull Up a Stool with Greg Hall*”，《啤酒全方位》杂志，2010年9月刊。

39. 朱丽·约翰逊发表的“*Full Pints-Pull Up a Stool with Greg Hall*”，《啤酒全方位》杂志，2010年9月刊。

40. 约翰·霍尔，2013年5月5日接受作者电话采访。

41. 约翰·霍尔，2013年5月5日接受作者电话采访。

42. 《俄勒冈商报》于2008年10月1日刊发的文章“*Q & A*：*Gary Fish*，*Founder and CEO*，*Deschutes Brewery*”。

43. 《俄勒冈商报》于2008年10月1日刊发的文章“*Q & A*：*Gary Fish*，*Founder and CEO*，*Deschutes Brewery*”。

44. 《俄勒冈商报》于2008年10月1日刊发的文章“*Q & A*：*Gary Fish*，*Founder and CEO*，*Deschutes Brewery*”。

45. 麦克马纳曼发布的“*McMenamins Pubs*”，www.mcmenamins.com/pubs（访问时间：2013年11月19日）。

46. 加里·费什，2013年3月25日于首都特区华盛顿接受作者采访。

47. 加里·费什，2013年3月25日于首都特区华盛顿接受作者采访。

48. 广告“Brooklyn Brewery Advertisement”，刊登于《艾尔街新闻月刊》（*Ale Street News*）的1995年9—10月刊封底。

# 第五章　大资本遇上精酿啤酒，1994—2000年

---

1994年：537家精酿酒厂

37家非精酿全国型、地区型酒厂

2000年：1509家精酿酒厂

29家非精酿全国型、地区型酒厂

安海瑟布什（百威）、米勒、康胜共占81%的市场份额

---

1994年到2000年是光彩夺目的六年，在精酿啤酒的世界波涛汹涌，激荡着各种精彩夺目的成功案例，以及壮烈的失败，还有更为惨烈的啤酒战争。从1984年到1994年，精酿啤酒行业经历了连续10年每年两位数的增长，在这一大好形势的激励下，数以百计的新酒厂开始兴建，大量代工酿造项目完成签约，现有的酒厂大胆地进行扩建。1994年、1995年，整个行业均经历了50%的增长，随后遭遇暴跌。一些行业先锋倒闭，大量合约代工品牌也宣告失败。但仍有大量创新型的后起之秀涌现。

然后，酿酒商们开始争论，这个行业的衰退是否已经降临。不少精酿酒厂成为上市企业，融到了上亿美元的资金。当时恰逢互联网爆发的时代，新兴互联网公司大把大把地烧掉了数十亿美元风投资金，力图让所有东西都能通过网络流通，从音乐到日用百货，乃至葡萄酒、啤酒、汉堡包、热狗还有爆米花。第一代精酿酒厂中，有一些并入了跨国巨头，如百威英博、米勒，这对精酿运动内部的凝聚力是个挑战。还有一

个印度的啤酒和蒸馏酒大佬也掺和进来，想要把一些美国精酿酒厂收购入他的商业帝国。

精酿啤酒运动发展多年来，安海瑟布什（百威）、米勒、康胜都曾忽略这股风潮，也许他们觉得这只是昙花一现的事情，但终究也开始投资一些精酿酒厂，并推出了自己的类似精酿的啤酒，权且称其为“仿精酿”（英文为crafty beer），还配上了相应的名字，比如：红狼（Red Wolf）、红狗（Red Dog）、红河谷红色拉格啤酒（Red River Valley Red Lager），还有乔治基里安爱尔兰红色啤酒（George Killians Irish Red）。但红色也并不是全部，康胜公司推出了一款名为蓝月的比利时风格小麦白啤酒。这款啤酒，是康胜的酿酒师基斯·维拉在位于丹佛市康胜棒球中心旁的桑德洛特酒厂开发的产品。玛特酿酒公司也以合约代工的方式为康胜酿造蓝月啤酒。这些年来，大酒厂们对推出仿效精酿风格的产品一直是三心二意的态度，但现在似乎终于认真了起来。（可参考附录中相关资料。）

AB公司［安海瑟布什（百威）］的暴脾气领导人奥古斯特·布什三世针对吉姆·库克的波士顿啤酒公司，以及他的合约代工酿造项目，展开了一轮全方位的战略打击。库克的啤酒在1994年销量已经达到了惊人的70000桶（约82143吨）。显然，布什受够了库克对大酒厂的挑衅，库克经常重复的言论，就是那些大酒厂每年漏掉的啤酒都比库克生产的还多。而我有一次在私底下听到一位AB公司的高管说道：“我们才不漏啤酒呢。”

1996年，布什下令他的经销商们，要把百分百的精力用于AB公司产品，而这些都是美国最有实力的经销商。(注)理论上讲，并且按照美国三级制的法理，经销商是独立运作的公司，是不受大酒厂掌控的。但现实中，许多经销AB公司产品的经销商排他性地忠于AB旗下的产品。在AB公司这条命令的影响下，许多经销商抛弃了进口和精酿的品牌。不久以后，布什三世对他旗下的经销商施行了所谓的红利合约计划，对那

些遵守“百分百忠于AB”的经销商发放奖金，以此巩固他的政策。

有四家来自加州的精酿酒厂——安德森峡谷、埃尔托洛（El Toro）、太浩湖（Lake Tahoe），以及圣斯坦斯（St.Stans），将AB的这一行为告到了政府反垄断局，但政府并没有对AB采取任何行动。(注)

波特兰酿酒公司的弗雷德·鲍曼说，这项“百分百忠于AB”政策导致加州南部的几家AB产品的经销商抛弃了他的品牌。这是个相当棘手的问题，因为他需要依靠有全州经销能力的经销商，把他的产品铺到这个全国啤酒销量第一大州的王牌连锁店里。他不得不赔款，以终止与其他经销商签订的合约，然后再与一家能够覆盖整个加州的葡萄酒经销商签经销合同。最终，财力不济也成为了波特兰精酿品牌被迫卖给金字塔集团酒厂（Pyramid Breweries）的原因之一。(注)另有多家精酿酒厂的产品被迫从AB公司经销商处下架。

1996年，帕佩奇恩组织的酿造与发酵研究所下属顾问团（由11家小型酒厂和业内供应商组成）悄悄地发布了“精酿酒厂”的定义，该定义包容了合约代工酿造品牌，而那些被非精酿公司控股达到25%的酒厂，或是在产品配方中使用超过10%辅料（如玉米、大米）的酒厂，则被剔除精酿酒厂的行列。这对诸如红湖、威德默兄弟这样的微型酒厂而言真是当头一棒，他们的部分股权已经卖给了大酒厂。红湖和威德默兄弟对此表达了抗议，这类争议至今仍未平息。

酿酒商联合会开始向政府靠拢，针对组织本身的定位询问了多家下属的成员单位。组织的理事会由律师、商人以及波尔德地区的相关从业者组成，这样的机构，如何才能在根本上专注于啤酒的教育工作，并且为精酿啤酒运动建立政策性的工作计划？关于政府和政策方面的事务，许多心怀不满的会员向美国酿酒商协会寻求帮助。美国酿酒商协会是一家贸易协会，其理事会成员由下属会员单位选举产生。

第一家公开发行股票的精酿啤酒公司是加州霍普兰市的门多西诺酿

酒公司。门多西诺是精酿先锋酒厂新奥比昂的兄弟单位，他们所用的酵母和曾经新奥比昂酒厂的一样，而新奥比昂的酿造设备，是用回收的百事可乐和牛奶厂的旧罐子改装而成。1994年，门多西诺酒厂限定性地发行股票，而当年的产量仅有13600桶（约1596吨）。门多西诺酒厂的经营者分别是迈克尔·雷本、迈克尔·洛维特以及前新奥比昂酒厂的酿酒师唐·巴克利。

1997年5月，门多西诺酒厂卖给了联合精酿酒厂公司（United Craft Breweries），隶属于印度大富豪韦杰·马里亚的联合酒厂集团。印度销量第一的翠鸟啤酒（Kingfisher）也是该集团下属品牌，翠鸟也是美国的印度餐厅最喜欢的啤酒。根据新闻报道，马里亚投资了350万美元现金，拿下了门多西诺酒厂。他还宣布，正在以175万美元的现金价格收购哈姆伯特酒厂（Humboldt Brewing）。之后，马里亚又买下了俄勒冈的诺韦斯特酿酒公司（Nor'Wester Brewing）45%的股份。诺韦斯特的创始人吉姆·伯纳乌成为了联合精酿酒厂公司的总裁。注

正巧，1998年时，布鲁克林酒厂也曾和浮夸的马里亚有过一段暧昧。马里亚从他的父亲手里继承了翠鸟酒厂后，大规模扩展了公司的资产。马里亚年轻时曾是一名F1赛车手，他现在仍是一台F1赛车的赞助商。他在印度的酒业公司，是规模上仅次于国际烈酒巨头帝亚吉欧（健力士啤酒的母公司）的企业。他在欧洲还拥有数十家化学公司。他公开宣称，他想再买一家美国的精酿酒厂。他乘坐着自己的游艇“印度成就”抵达纽约港。这座游艇上有24名员工，全是来自英国的俊男靓女，像是对曾经殖民统治的复仇。他的游艇比《福布斯杂志》的老板马尔科姆·福布斯的游艇还要长20英尺。在纽约的切尔西码头，福布斯的游艇就停在马里亚的附近。马里亚在船上办了一次派对，邀请了纽约的精酿酒商。我出席了这次派对，喝了他的啤酒，吃了法式点心。那是我难得一次从布鲁克林酒厂各种琐事中逃脱出来。结果，马里亚感兴趣的原来就是布鲁克林酒厂，因为我们的酒厂位于“大苹果”（纽约市的昵称）。在纽约，唐纳德·特朗普建的一栋摩天大楼里就有一套他的豪华复式公

寓。马里亚感兴趣的还有我的经销公司——精酿啤酒联盟。

几天后，我应邀去了他的印度成就号游艇，与马里亚和他的智囊团一起吃了顿奢华的新鲜海鱼午餐。他穿了件休闲运动衣，脖子上戴着金项链，乌黑的头发垂到衣领上。我跟他讲了布鲁克林酒厂的故事，他跟我介绍了翠鸟酒厂，还说他希望打造一个由美国精酿酒厂组成的强势集团，并要在美国精酿啤酒市场上占据统治地位。

这顿饭吃了很久，话题转到了高尔夫球上。我告诉马里亚，高中时我曾拿过高尔夫的冠军，但是在康奈尔大学念书时我退出了高尔夫球队，因为我难以突破两杆的成绩，并且平均学分也只有1.9。

“欣迪，你有没有在苏格兰打过高尔夫？”马里亚问我。

“没有。”我答道，“去苏格兰那几片超赞的高尔夫球场打球，是我们的梦想之一。”

“那就今年夏天去啊！”他说，“我是格伦伊格尔斯球场俱乐部的会员。你听说过那里吗？你可以带上你的家人，去那儿住我的城堡。离球场很近。”

“那很棒啊。”我回答。我想，哇，是啊。格伦伊格尔斯是苏格兰著名的高尔夫俱乐部，也是许多高尔夫大赛的球场。

但过了一会儿，马里亚又说：“欣迪，我找一下我的秘书，咱们定一下你去苏格兰的行程。”

于是，1998年的夏天，我带着我的老婆和两个孩子去了苏格兰，暂别酒厂的忙碌，真正来了一次度假。我们住在凯洛城堡里，那是一座真正的四层楼石头大宅子，坐落于两条深谷交会地的一个古堡所在地。这座大宅子里摆放着盔甲、宝剑，还有其他一些中世纪的古董。周围环绕着大片大片精心养护着的森林和花园，既是野鸡涉猎场，也是农场。我

们有一名专职司机，一位厨师，以及一个全程随从人员服务我们。这里至少有20人每天负责打理这片土地。我们在那里待了两周，甚至还开车去了我妻子苏格兰祖籍地所在的村子。我们在城堡里举办了一场晚宴，邀请了马里亚农场种植大麦的农民，以及伊万·麦克格雷格（苏格兰电影明星）就读学校老师的家长。他们下榻在马里亚的牧羊人别墅里。麦克格雷格的父亲曾担任附近城市克里夫举办的高地运动会主裁判。我们去了高地运动会，坐在VIP坐席，还被作为重要来宾介绍给了现场观众。我们看了一整天投链锤、扔木桩，以及最热闹的拔河比赛，还有拉大卡车比赛。

作为这片庄园的贵客感觉爽极了。

我们回到纽约后，马里亚请我去他的游艇上吃饭。我们在上层甲板私密会面，我告诉他，我对于出售酒厂没有兴趣。马里亚并不打算用现款购买我的公司。他给我的提案是，给我们一部分他的联合酒厂集团下属美国公司的股份。我了解我的合伙人汤姆·波特，还有我的投资人绝不会同意这样的买卖，而且我本人也没有什么兴趣。

马里亚位于纽约州所有的萨拉托加清泉酒厂（Saratoga Springs，曾隶属于诺韦斯特酒厂集团）当时为我们代工酿造布鲁克林皮尔森啤酒。他们酒厂当时连质量监控的实验室都没有建，这让我感到不满。萨拉托加酒厂的酿酒师曾效力于AB，对于酿造皮尔森风格的啤酒轻车熟路，但我担心的是他们没法定期提供啤酒酿造的质量监控报告。

我还了解到，马里亚正在推广的十泉酒厂品牌（Ten Springs，萨拉托加清泉酒厂的新名字）经营不佳。我告诉马里亚，我知道他在纽约州的酒厂处境不佳，如果他有意向出售的话，我们有兴趣买入。马里亚当场就气炸了。“你是不是觉得我不知道怎么经营联合精酿酒厂公司？”他怒斥道，“你意思是我的策略有错吗？”

“不是的，”我说，“这只是我俩之间私下的沟通，我是想能帮到

你。”

马里亚气急败坏地冲到主甲板，对他的手下说，我想要窃取他的酒厂。是时候该弃船了。我和这个印度亿万富翁的友谊就这样翻了船。后来，一位遭裁员的十泉酒厂高管告诉我：“嘿！好歹你也去苏格兰玩了一把。我可什么都没有。”㊟

1995年，又有四家酿酒公司公开上市。

红湖（Redhook）是其中第一家，发行价每股17美元。当年年底，红湖的股票涨到了25.25美元，市值达到了2亿2400万美元。公司承诺将动用其中3000万美元，在新罕布什尔州的朴次茅斯建一座酒厂。这真是一次激动人心的承诺，跨越了整个美国的版图，在东岸建起新的大本营。㊟

红湖品牌的创始人兼CEO保罗·希普曼还与安海瑟布什（百威）公司达成了一桩经销渠道交易，允许其通过安海瑟布什的全国经销渠道销售，而这是国内公认最好的渠道体系。自20世纪80年代早期开始，希普曼就一直是精酿啤酒界的关键人物，而在1997年西雅图举办的精酿酒商大会上，希普曼发表了一场致命的演讲，毁了他一世英名。在那次演讲后，他基本就淡出了公众的视线。

当时，希普曼身穿深色西服，打着领带，浑身散发着财富500强企业领袖的气派。我只见过他一次，是在1999年7月4日的西雅图。当时我和西雅图金字塔酒厂（Pyramid Brewery）的CEO乔治·汉考克在一起。我忍不住找希普曼抱怨，他在纽约的经销商以每桶65美元的价格供货（而我们的定价是每桶100美元）。他驳回了我的话，说这太扯了，因为他供货给经销商的价格差不多就是每桶65美元。

在他早期的演讲里，希普曼喜欢高谈阔论，并展望未来。他曾经预言进口啤酒将从美国市场消失，被本土的精酿啤酒取代。在1997年西雅

图的精酿酒商大会上，他的主题演讲一开始就点明了主题“统一与精酿技艺”。尽管这听起来还算谦虚，但不久他就开始把矛头分别指向了整个行业的两个区块：艰苦挣扎中的传统酒厂——诸如玛特酿酒公司，还有合约代工的品牌。他起头时说，他将“深入窥探未来”。

他预言啤酒酿造行业将持续经历兼并重组，并说未来将“首先属于优秀的大酒厂，然后是小而有特色的酒厂”。他把那些传统酒厂一网打尽，包括全美最古老的云岭酒厂、奥古斯特·谢尔、玛特、雷纳（Rainier Brewing）以及杰纳西酒厂（Genesee Brewing）。而当时，许多来自这些酒厂的高管就坐在台下。

“实际上，他们都已经过气了。”他说道，“他们中还有个别几家生存在中间地带，但我觉得他们未来没有希望。我觉得他们没法扮演积极的角色，并且我认为，他们不妨就这样默默地淡出这个行业，这是自然会发生的。”

希普曼还说，酿酒商们的相互攻击，逐渐削弱了消费者对精酿啤酒市场的信心。他承认自己也参与了其中一些相互攻击的事件，并补充道：“并且，我今天还要继续这么干。”他义正词严地说自己非常抵触代工酿造行为。他说，代工酿造让客户摸不着头脑。“‘标签上的真相’是合约代工品牌最需要注意的问题，这种做法一直在侵蚀我们整个行业的信誉……合约代工酿酒商自己不建酒厂，如果他们建的话，他们就做不大。”

他并没有点出那些酒厂的名字，但他很明显是在针对那些行业领先的酒厂：波士顿啤酒公司，当年就分别在胡德普尔—双岭酒厂（Hudepohl-Schoenling）以及布里茨—维恩哈德（Blitz-Weinhard）酒厂代工酿造；还有皮特斯酿酒公司（Pete's Brewing）的产品，由斯特罗酒厂（Stroh）代工。我的酒厂也在让别的酒厂代工酿造，但我们厂很可能因为还不够大，不足以成为希普曼的目标。他还说：“除了让客户摸不着头脑以外，合约代工也保护了那些本该倒掉的酒厂。那些老字号酒厂

——你们知道我说的是哪几家——他们注定没有未来。他们的倒闭将开启我们行业的新时代。新时代属于大酒厂和小酒厂。这个时代一定会到来，而现在只是延迟了而已。”

希普曼公开说，他的这番语言迫使他不得不前往圣路易斯，寻求与安海瑟布什（百威）的合作。“我恳求他们向红湖品牌开放他们的经销渠道。这项合作非常非常管用。”[注]确实，红湖品牌的销量当年就上涨了45%，达到了224578桶（约26354吨）。但销量增长了没几年后，就开始下跌。2012年，红湖公布的销量为191000桶（约22413吨）。[注]许多啤酒爱好者排斥红湖，戏称其为“百威湖”（Budhook）。与安海瑟布什（百威）公司的伙伴关系并不管用。

如果说，红湖的案例给我们什么启示，那大概就是“谦虚是一种美德”。直到他发表这场演讲前，希普曼一直都是精酿啤酒界的一位重要领袖和代表。而这次演讲摧毁了他的领袖形象。

希普曼的言论遭到了波士顿啤酒公司弗雷德·鲍曼的反驳，他是酿造与发酵研究所的顾问团成员。“地区性酒厂将走向衰亡，退出历史，我觉得这说法很有趣。”鲍曼在接受《新酿酒商》杂志采访时说，“合约代工的好处之一，就是帮助维持传统酒厂，并且赋予其新的分工。波特兰中心地带的布里茨—维恩哈德酒厂拥有非常漂亮的建筑。我非常不乐意看到它倒闭。”[注]

波士顿啤酒公司和皮特斯酿酒公司也成功上市。这两家都是合约代工酒厂，并且都经历了迅猛的增长。他们都运用了大众媒体，波士顿投放了电台广告，皮特斯酒厂投放了电台广告和电视广告。利用大众媒体进行宣传是大酒厂们屡试不爽的工具，而波士顿和皮特斯这么做，将他们与其他精酿啤酒的战友们区分开来。通过大型地区性酒厂的代工酿造，品牌方可以达到足够的产量，以满足大众媒体投放广告所引来的需求。而像内华达山这样的微型酒厂，则一直受到产能不足的限制。如要

扩大生产，则必须投资新的设备和人工。啤酒酿造是耗资巨大的工程。代工酿造所具备的灵活高效无非就是整合了微型酒厂的资源。

波士顿啤酒公司目前仍是最大的非大众水啤酿造商，1995年销量达948000桶（约111246吨）。波士顿啤酒公司在著名的纽约证券交易所上市，公开发售4600万股，融到8610万美元资金。库克拿到了将近40%的股权和100%投票权。这意味着他掌控了公司董事会以及整个公司。库克还通过在6瓶装手提盒底部打印配额券的形式（每券33股），以每股15美元的价格向普通啤酒消费者出售其公司股票，这让机构投资商颇为恼火。股票的发行价定在了每股20美元，开盘时涨到了27美元。[注]

据库克回忆，他通过啤酒手提盒印发的配额券共收到了6500万美元，但他不得不退还了其中5000万美元，因为他承诺把这部分发行的股票限定在1500万美元。[注]显然，山姆亚当斯啤酒的消费者很愿意投资他们喜爱的啤酒。

对库克而言，这是他人生最灿烂的时刻，也是最坏的时刻。在他的公司成功上市后不久，安海瑟布什（百威）就对波士顿啤酒公司发动了一轮媒体攻势，公开指责库克披着精酿酒厂的外衣，实际上是在全国各地大型工业酒厂酿造他的啤酒。在1996年10月的一档周日晚间节目上，美国全国广播公司NBC的斯通·菲利普斯在《NBC日期线》节目中跟踪采访了库克。这是一档轻度新闻调查节目，专门针对哥伦比亚广播公司（CBS）的老牌高收视率节目《60分钟》而设计。

节目对库克进行了介绍，库克自己也讲述了他家族在啤酒酿造行业的历史。节目还着重介绍了库克在全美啤酒节上获得的奖项，以及他在全国各大主要城市打响山姆亚当斯啤酒的知名度的事迹。一名《NBC日期线》记者走访了库克的小酒厂，参观了那套他从比尔·纽曼处买下的设备，之后，画面转移到了马萨诸塞州牙买加平原的前哈芬莱福酒厂大楼里，《NBC日期线》转变了话锋：

但是这个画面有个小问题：市面上至少有95%的山姆亚当斯啤酒不是在这里酿造的，甚至都不在波士顿附近，事实就是如此。这款啤酒在这儿酿造：宾夕法尼亚州里海谷的斯特罗酒厂，还有纽约州罗切斯特的杰纳西酒厂。另有全国各地其他几家大型酒厂。酒瓶标签上宣称，山姆亚当斯也许是手工精酿而成的啤酒，但每个批次的酿造设备产能达到了10万至20万瓶啤酒。事实就是如此：你买到的山姆亚当斯啤酒很有可能和那些默默无闻又便宜的品牌产自同一个酒厂，比如老密尔沃基啤酒、斯特罗啤酒或者小国王啤酒。而且，并非只有山姆亚当斯啤酒这样做。许多价格昂贵的精品啤酒标榜自己“手工精酿”或是“微型酿造”，而实际上是在大型商业化酒厂中酿造的，就跟山姆亚当斯一样，这就是合约代工酿造模式。㊟

库克回应道：“如果朱莉娅·查尔德（美国知名厨师）来到你家，带着她自己的原料和菜谱，在你的厨房为你做一桌菜，那究竟是谁做了这顿大餐？是你还是朱莉娅？”

安海瑟布什公司（百威）的弗兰西·卡兹在《NBC日期线》中，主导了这期炮轰山姆亚当斯和其他合约代工酿造品牌的专题。“这件事关乎酒标上所述信息的真实性和诚信……我们要说的是：‘嘿，你们这些人听着，我们得遵守基本的诚信，那就是酒标上标明的信息得是真实的。’”

在全国，有很多微型酒厂也激烈地抵制合约代工模式，其中一些因库克被炮轰而感到出了口气。啤酒行业很喜欢幸灾乐祸，因为酿酒商遇上倒霉的事情总会第一时间在行业媒体和主流媒体上持续发酵。库克曾将一款代工酿造的啤酒贴上“俄勒冈艾尔啤酒公司”的标签在俄勒冈州进行销售，这让俄勒冈州的精酿酒厂大为震怒。《NBC日期线》的节目给了俄勒冈班德市的德舒特酒厂一个镜头，并采访了创始人加里·费什。

《NBC日期线》：“请问，俄勒冈州的精酿啤酒从业者们，看到这一瓶俄勒冈艾尔啤酒，并且标签上标有‘微酿啤酒’时，都作何反应？”

费什：“我觉得大家都明显被惹毛了。”注

俄勒冈的酒厂们加入了安海瑟布什的行动，向酒类烟草与枪械管理局（ATF）控告了库克的行为。按照该政府机关规定，酒厂必须在酒标上标明生产厂家以及产地。然而，酒类烟草与枪械管理局没有做出任何反应，但波士顿啤酒公司开始在酒标上标明该瓶啤酒产自哪个城市。

安海瑟布什公司还在《波士顿环球报》和其他一些新英格兰地区的日报上通过广告发问：“这些啤酒中，哪些产自新英格兰地区？”然后在一瓶山姆亚当斯啤酒的下方标有字样“这瓶不是”。而在一瓶米狮龙（Michelob）啤酒下方标着“这瓶是”。米狮龙啤酒由安海瑟布什公司在新罕布什尔州的酒厂酿造。安海瑟布什还在万圣节期间投放了全国广播电台广告，里面是山姆·亚当斯的鬼魂遭遇吉姆·库克的扮演者。“吉姆，别再忽悠消费者了吧，”鬼魂说，“你正在毁我的名誉，我才不想代表你的品牌。”背景播放着隆隆的雷声，鬼魂还解释说，“酿造山姆亚当斯的酒厂，还酿造施乐兹啤酒、夏法尔啤酒、老风格啤酒等等，那些啤酒只卖一半的价格。”广告中库克的扮演者支支吾吾地说他自己忙于拍广告，没空管酿酒的事。

彪悍的库克没有被吓到，但他的回应呈防守态势。他在广告里不断地重复朱莉娅·查尔德的比喻故事。另一则他的广告中，他感谢了安海瑟布什公司如此关心自己产品的品质。他补充说，他是亲手挑选了那些合作的代工酒厂，并且用的是“我们自己更昂贵的原料”。

他还调戏对方说：“你们这些身处百威的人，仍在把山姆亚当斯作为不断追求的标杆。”注

皮特斯酿酒公司也成功上市了，融到了6210万美元资金，承诺将在加州南部一处秘密地点建造一座酒厂。1995年，皮特斯的销量达到347800桶（约40814吨）。在招股说明书中，皮特斯表示将投资3000万美元建造一座年产能达250000桶（约29337吨）的酒厂。但事实并非如此。为皮特斯公司代工的斯特罗酒厂拿到了110万股期权，相当于发行股票的10%。斯特罗的一位高管成为了皮特斯的董事会成员。在这轮融资后，皮特斯的创始人之一皮特·斯洛斯伯格（曾是计算机技术员）掌握了上市公司5.6%的股权。

斯洛斯伯格和马克·布朗得一起创立了皮特斯酿酒公司，后者曾是斯洛斯伯格在加州洛欧姆（ROLM）科技公司的同事，还是一位禁酒主义者。布朗得20世纪80年代期间离开了洛欧姆公司，开始做风险投资项目。他知道斯洛斯伯格是一个家酿啤酒玩家，就建议他一起创办一座微型酒厂，以抢占这个新兴行业的先机。这个想法引起了斯洛斯伯格的兴趣。当时IBM买下了洛欧姆公司，而斯洛斯伯格不太喜欢蓝色巨人（IBM的昵称）出了名的条框式管理体制。[注]

他们打算效仿著名的本与杰瑞冰淇淋公司，给酒厂取名马克与皮特斯酿酒公司。但布朗得意识到，自己的禁酒主义身份对于公司背景故事有一定负面影响，于是他们选择了皮特斯酿酒公司这一名称。布朗得致电了帕罗奥托酿酒公司（Palo Alto Brewing，一家早期的精酿酒厂）的老板鲍勃·斯托达德，询问对方是否愿意为皮特斯酒厂酿酒。

“鲍勃是个愿意听取意见的人，他鼓励我们去实现自己的想法。”斯洛斯伯格在他的回忆录《皮特斯的啤酒恩典》（*Beer for Pete's Sake*）中写道：

> 这帮我们解决了很多规划和政府审批方面的问题。我们不用再为了买什么样的设备而花费大把精力，不用去考虑建多大产能的厂，以及在哪里建厂，也不必再为建实体酒厂需要的大

> 笔资金犯愁。经过我们粗略地计算，开公司所需的资金比我们预想的低很多。有谁想过这样的模式呢？你可以没有属于自己的酒厂，就能拥有属于自己的美味啤酒！我猜有些人每天都会抱着自己的罐子、管子，这样可以感觉很爽，但我们没有这样的需求。㊟

两位创业者最终决定，以英格兰森美尔酒厂的坚果棕色艾尔啤酒为范本，推出一款自己的棕色艾尔啤酒。他们找了一位朋友，以大胡子皮特的形象草拟了啤酒标签。但又觉得这个草稿看起来像是一个中东的恐怖分子，于是他们放弃了这个设计，转而选择以皮特的宠物狗米莉为酒标的主形象，犬种是英国牛头梗。

“米莉在我看来是全世界最漂亮的狗。”斯洛斯伯格写道，“而马克觉得米莉是全世界长相最呆的一条狗。结合两人的观点，我们一致认为，把一条英国牛头梗用在酒标上，不管你喜欢还是讨厌，这一定会吸引人们的注意。”他们把这款艾尔啤酒叫做皮特斯淘气艾尔啤酒（Pete's Wicked Ale），名称出自布朗得听到的一位喜剧演员，在他的舞台脱口秀节目上一直用到的“淘气”这个词。

整整30年间，大量的精酿啤酒厂和酒款就是诞生于类似这样厨房餐桌边的头脑风暴。皮特斯的酒标具有非常淳朴、亲和的感觉，这一设计在若干年后被营销权威专家称为“真实感”。㊟

斯洛斯伯格天生就擅长处理公共关系。在一次采访中，他提到了达夫啤酒，是卡通片明星霍默·辛普森（《辛普森一家》中的角色）最喜欢的一款虚构的啤酒，这让斯洛斯伯格收到了一份参与节目录制的邀请。他遇到了大导演、演员昆汀·塔伦蒂诺。昆汀是皮特斯淘气艾尔啤酒的粉丝，并给了他穿着皮特斯品牌外套上镜的机会。他后来与时任加州州长皮特·威尔逊故技重施。他还参观了内华达州法龙《壮志凌云》影片里的空军学校，战斗机飞行员在那里接受训练。他们都是皮特斯淘

气艾尔啤酒的粉丝，所以这次参观轻而易举就能安排下来。

不幸的是，安海瑟布什那帮高薪聘请的营销天才也选中了一条英国牛头梗犬，作为公司旗舰产品百威的吉祥物。安海瑟布什公司要求皮特斯停止使用米莉作为酒标。虽然皮特斯用狗的形象早于安海瑟布什，但皮特斯只在加州注册了该商标。

“我们能指望的最好的结果，就是安海瑟布什公司在加州禁用斯帕德·麦肯锡这条狗的形象。”斯洛斯伯格写道，“没人能保证这是最终的结果。如果发生些什么，我们可能会因为高昂的法务成本而赔掉公司。我们到底是想从事法务行业，还是啤酒行业？我们是比百威领先一步，但最终还得看谁的财力最雄厚。”注

皮特斯随后推出了一套电视广告，斯洛斯伯格在广告中坐在旧金山的街边，向路人吆喝要不要他的签名或者一起合影。当然，路人中几乎没人听说过他，也都拒绝了他的吆喝。广告最后打出标语“尚未世界闻名”。这则广告大获成功，《纽约时报》把其列为1994年度十佳广告之一。注

这次投放广告和媒体费用花去了皮特斯酿酒公司100万美元。广告的制作公司是旧金山的古德比银石广告公司（Goodby，Silverstein & Partners）。广告获得《纽约时报》嘉奖之后，安海瑟布什找到了古德比公司，与其签下了一份3100万美元的合同，由该公司负责百威冰啤的广告项目。古德比立马就抛弃了皮特斯。

皮特斯公司上市三年后，卖给了甘布里纳斯公司，该公司旗下还拥有桥码头酒厂（Bridgeport），也是蒙德罗酒厂科罗娜啤酒的进口商。甘布里纳斯的CEO卡洛斯·阿瓦雷斯接管皮特斯品牌后，皮特斯开始持续走下坡路，最终在2012年淡出了市场。斯洛斯伯格说，两位创始人在创业两年间全力推广品牌，甘布里纳斯没有好好利用斯洛斯伯格当年的营销才华。他还说，皮特斯啤酒两大主力市场是加州和马萨诸塞州，但

甘布里纳斯公司只把皮特斯啤酒推到了肯塔基州和密西西比州，而这两个州的精酿啤酒市场比较一般。阿瓦雷斯搞砸了皮特斯品牌，但科罗娜的业绩做得非常出色。他还在1989年买下了斯伯特酒厂（Spoetzl Brewery），并让该厂旗下的光鲜博克啤酒（Shiner Bock）成为了全国销量领先的特种啤酒。(注)

最后一家上市的公司是哈特酿酒公司（Hart Brewing），后来更名为金字塔酿酒公司（Pyramid Brewery）。CEO乔治·汉考克曾是永道公司的会计师（Coopers & Lybrand，后与Price Waterhouse合并成为普华永道），在此之前他就在一家科技公司赚到了钱，并买下了哈特酒厂。公开发售股票让汉考克融到了4940万美元。他宣布将还清公司债务，并计划在北卡罗来纳州建一家新厂。很快他就在伯克利建起了一座大厂。(注)后来，金字塔酒厂盈利下滑，股票暴跌，重蹈了许多上市啤酒公司的覆辙，这关闭了这个行业发行新股票的窗口。

汉考克说，波士顿啤酒通过发行股票拿到了这么大笔钱，实在是太有诱惑力了。“人人都看到了山姆亚当斯啤酒拥有这么多分厂。我们决不能错过这样的机会。”他说，“就是这么简单。若问我是否更想做自己私有的公司？当然是。但我们确实融到了钱，并在伯克利建了座大酒厂。”

汉考克还曾计划收购一些小的精酿酒厂，并入他的上市公司。金字塔酒厂上市时的年产量为117000桶（约13730吨）。他来过布鲁克林酒厂，与我们谈了收购酒厂的事。但我们想要的，是和他一样多的生产点，而汉考克并不愿意在我们公司身上花这么多钱，这么做很难营利。

之后几年，金字塔酒厂的产量突破了200000桶大关（约23470吨），但产量的增幅仍无法满足上市公司所需的要求。2000年，汉考克从CEO的位置退休，把酒厂交由手下的首席运营官马丁·凯利接管，后者曾是米勒酿酒公司的销售总监。汉考克成为了董事会主席。

“我觉得，在那个转折点上我们失去了某种东西。”汉考克说，“我觉得我们没有彻底理解那些变化给公司文化造成的影响。这还是得回到我所说的这样一场运动，这某种程度上像一个宗教组织。可一切必须按商业的规矩来经营，如果大家都是被雇用来完成一个任务，这样才是最有效率的。大家都爱上了自己的品牌、自己的啤酒，还有这个团队。然后大家可以做出卓越的成绩。我觉得金字塔酒厂在20世纪90年代做到了这些。我们那个团队真的很棒。当时我们在西北地区面临激烈的竞争，对手是威德默兄弟。我们都在主推小麦啤酒。”

汉考克最终解雇了凯利。佛蒙特州的魔术帽酒厂聘请了凯利。2008年，魔术帽买下了金字塔，并且把公司进行了私有化，这看起来像是对解雇凯利进行的复仇行动。魔术帽公司把金字塔的产品重新规划了品牌，把原本金字塔酒厂的旗舰产品金字塔德式小麦啤（Pyramid Hefeweizen）改名为“突然停工”。魔术帽的想法是把金字塔品牌转型为生活时尚类品牌。然而销量暴跌。魔术帽和金字塔最终于2010年卖给了北美酒厂集团，其后台就是杰纳西酿酒公司。

汉考克说，安然（Enron）事件后，2002年出台的萨班斯—奥克斯利法案，有大量针对上市公司的规定，金字塔公司被迫转变成私有公司。“为了遵守萨班斯—奥克斯利法案，我们每年都要花费几十万美元，付给那些咨询人员，他们曾在引发安然事件的公司工作过。他们就靠帮别人理清这些事情发了大财。在那段时期，小规模上市公司的模式基本上都不合法了。数以百计的小公司被迫私有化。如果当时我有能力让酒厂成为我私有的公司，我一定会这么做。但是为了股东着想——是所有的股东——你不得不做更周全的决定。当时最正确的决定，就是把酒厂卖掉。”

汉考克还说，上市精酿酒厂中，只有吉姆·库克的波士顿啤酒公司能够达到法规要求的规模。“库克的合约代工策略使他有足够的营销资金，可以让他的公司比传统的实体精酿酒厂增长快很多。最终，是他笑

到最后。他最快逃离苦海，把资金投入营销，把品牌打造起来。他是这个行业里最有头脑的家伙之一，是最有成功实力的人。”[注]

在那段时期，其他大大小小的酒厂也纷纷联合起来。1995年，米勒酿酒公司买下了得州奥斯汀市的赛莱斯酒厂，一家由比利时人皮埃尔·赛莱斯创建的酒厂，专做比利时风格小麦啤酒。[注]赛莱斯白啤酒的酒标上是一位正在套牛的牛仔。同年，米勒还买下了缅因州波特兰市船坞酒厂50%的股份。1999年，船坞酒厂的创始人之一弗雷德·佛斯利宣布他从米勒手里买回了酒厂。[注]

1995年，伯特·格兰特把他的雅基玛酿酒及制麦公司卖给了斯蒂森雷恩有限公司（Stimson Lane Ltd.），该公司旗下还拥有圣米歇尔酒庄，哥伦比亚山峰葡萄酒厂，以及美国烟草公司。[注]

1997年对于精酿啤酒行业来说是激荡而又焦虑的一年。查理·帕佩奇恩把1997年的精酿酒商大会定在西雅图，并指出美国的啤酒厂数量已经超过1200家，超出世界上所有其他国家，包括德国。但并非所有酒厂都有好日子过。金字塔酒厂CEO汉考克说：“经销渠道挤满了新产品。曾经的难点在于酿出足够的啤酒，而现在变成了怎么卖掉足够的啤酒。”[注]

当我回想起当年这个行业的跌宕起伏以及各种转变，最难忘的一则真正的预言就是，满帆酒厂创始人之一杰瑞米·奇克瓦拉在1997年精酿酒商大会上的演讲。我认为这是有史以来这样的大会上最最激动人心的一场演讲。演讲的开头，奇克瓦拉向美国精酿啤酒的圣地——美国西北角表示致敬。在俄勒冈州和华盛顿州，精酿啤酒都达到了10%的市场份额。他向大厅里拥挤的人群提示道：“俄勒冈州的官方口号就是‘这是个不一样的地方’。”

他接着进入正题，把精酿啤酒运动比作“实体业态的真谛”。他把此

类演讲定名为“你把它建起来，就会有人来”，这句话摘自以棒球为主题的文艺片《梦幻成真》，影片讲述了一个梦想家在一片玉米地里建起了一座棒球场的故事。

“除了建啤酒厂和建棒球场外，我想不出有什么更好的方法去大把烧钱。”奇克瓦拉说，“我从没建过棒球场，但我觉得建一座啤酒厂来练习一下，还不错。也许在我的下一份职业中会尝试一下。想法很简单。你把它建起来，就会有人来：啤酒猎人、爱好者、顾客等都会涌向你的啤酒圣地以及产品，实现这些，靠的就是耐克式的精神，去建吧，或是去做吧。”注

他播放了一些新的、老的棒球场的幻灯片，从埃贝茨棒球场到内港康登棒球场，随后几张幻灯片是那些正在建设中的精酿大酒厂，包括内华达山、格兰茨、红湖、金字塔、满帆以及德舒特。但是，他说，从去年他发表了那场乐观的演讲后，事情发生了很多转变。1997年，他的演讲标题变成了“你把它建起来，会有人来吗？”或者还有更合适的——“我建这个是为什么？为了谁？”

“是时候聚焦一下你们的视野了，想一想你们1997年和以后的目标。”他告诉台下听众，“21世纪，是精酿的天堂，还是精酿的地狱？”奇克瓦拉说，红湖酒厂与安海瑟布什的联手宣告了精酿啤酒大战的爆发，或者说是早就预言了的行业大洗牌。他播放了一段电影《星球大战》中，死亡之星摧毁其他战舰的片段。他补充道：“要是这样的场面还不够具体，那么我直接告诉你，我们行业这样的大家伙就是红湖。”

在深入分析《星球大战》那段比喻前，他还引用了精酿啤酒行业里新产生的困惑。时至今日，敌人一直都是那些国内的大酒厂和进口啤酒。“我们不知道你们怎么想，但总有一天，我得确定我真正的竞争对手是谁。我们这出大戏里所有的角色，都该好好思考这一问题。如果你

是我这出戏里的一个角色，那么所有事情都会很开心。”

奇克瓦拉又引用了一段《侏罗纪公园》的片段，霸王龙吞食各个小恐龙。他的这则引用明显指向了安海瑟布什公司和它的“百分百终于百威”经销商政策。随后他还放了一段《星球大战》的片段，达斯维达要建造他的帝国。“如果你干不掉他们，就把他们买下来。”奇克瓦拉说。这还是暗指安海瑟布什和红湖。注

达斯维达：“主人，你有什么要求？”

达斯·西迪厄斯：“原力中有极大的乱源。”

达斯维达：“我察觉到了。”

达斯·西迪厄斯：“有了新的敌人。卢克天行者。”

达斯维达：“是的，我的主人。”

达斯·西迪厄斯：“他可能会消灭我们。”

达斯维达：“他只是个男孩，奥比旺已经帮不了他了。”

达斯·西迪厄斯：“他拥有强大的原力。天行者的儿子绝对不能成为绝地武士。”

达斯维达：“如果能让他投靠我方，就会成为强有力的同盟。”

达斯·西迪厄斯：“是的，是的，他会是个栋梁之材。做得到吗？”

达斯维达：“主人，他不加入我们，就只有死。”注

接着，他又探讨了精酿啤酒的市场区块内竞争可能变得异常惨烈。他还播放了一段霸王龙把一个顶撞者撕咬得皮开肉绽的画面，这直接点到了安海瑟布什公司针对吉姆·库克和波士顿啤酒公司的全方位媒体攻势。

“吉姆，你在现场吗？”他对台下听众问道，“吉姆大哥，你还活着对吧？这种事情目前还没发生。我很抱歉用了这种不太尊重的比喻，但这样才能唤醒大家，你同意吗？”当时库克不在现场。

奇克瓦拉接着又解释了这个行业被那些行业巨头盯上而形成的巨大风险，以及因争夺市场份额而沦为牺牲品的巨大风险。借用《星球大战》的片段，他描述了达斯维达想要引诱卢克天行者进入他的圈套“黑暗面”。这则比喻又指向了奥古斯特·布什三世和保罗·希普曼。“在某一点上，我相信会有那种你无法拒绝的交易。但是还请注意，这样成功的交易背后也存在黑暗面。”

他可能指的是，红湖与安海瑟布什在经销渠道的合作上存在各种费用和条件。这桩交易当时看起来是很不错的，因为安海瑟布什强制要求其经销商下架其他非合作品牌的产品。“所有的婚姻都需要信任作为基础。”奇克瓦拉说，“并且所有的婚姻都需要妥协。但在某些婚姻中，可以这么说吧，会有一方明显强势对吧？”

另有一段被他引用的《星球大战》片段，在我脑海里一直挥之不去。那是达斯维达和蓝多·卡瑞辛共同出现的场景，后者曾是天行者的盟友，后来被达斯维达收买。

> 达斯维达：“把公主和伍基人带到我的战舰上来。”
>
> 蓝多·卡瑞辛：“你说过让我来看管他们的。”
>
> 达斯维达：“我改变主意了。放心，我不会再变主意

了。”注

奇克瓦拉是在暗指那种巨大的危机——在任何不对等的双方交易中，强势的乙方可以更改交易条款。

按照奇克瓦拉的观点，1997年的成功不过是勉强活下来而已。“我认为，如果你在下一年的精酿大会上还能再出现，你就可以宣告自己成功。”他把1997年的啤酒大战和19世纪80年代的进行了对比。“1889年，你们听好，一家英国酒厂给施乐兹、蓝带，还有布拉茨这三家酒厂均开出了1600万美元的价格。那可是19世纪90年代的1600万美元。1890年，为应对这一局面，小型酒厂开始合并。然后在1892年，美国的啤酒价格下跌了50%。竞争更加白热化。”

奇克瓦拉说：“无论是从生产还是经销的角度，主流大酒厂很明确会将高端特种啤酒纳入自己的产品阵营。”他告诫说，为了生存，其他酒厂应该保持小规模运作，而不要引起大酒厂的注意。他主张要主攻地区市场，还有小众中的小众市场。

“别想着要为所有人提供所有产品。”他说，“会有很多奇葩事情发生。看看我的伙伴伯特·格兰特遇上了什么奇葩事。”他展示了一个真人大小、用制板切割出的伯特·格兰特形象，还穿着苏格兰裙。这是一家做格兰特艾尔啤酒的新客户老板自己做的，放在超市里用作品牌展示。这个展示物一直放在大会酒店所在的大堂里。

“伯特的腿和苏格兰裙挺搭的。”奇克瓦拉结尾时说，“如果你保持小规模运作，就永远不会遭遇这样的搞笑事件和游戏。”注

对于当时处在困难时期的精酿革命运动而言，他的言论让人警醒。

弗里茨·美泰克在1998年亚特兰大的精酿酒商大会上也给出了类似的建议。“我很热衷于小规模运作。”他说。注我听了他的言论后这么

想："你说起来轻松。在太平洋畔美丽的城市，拥有一座美丽的小酒厂，每年酿10万桶出头的啤酒（约11735吨）。而我身处布鲁克林一处不那么美妙的地段，还在为做到3万桶的销量（约3520吨）拼命奋斗。等我做到10万桶的时候，再来考虑小规模是不是美好这件事吧。"

当时，尽管大环境有些问题，但我的公司和其他几百家小酒厂都处于增长状态。皮特斯酿酒公司开始呈现颓势。许多小酒厂认为，诺韦斯特旗下通过代工酿造的产品——诸如犀牛追逐者（Rhino Chasers），以及大批来自大酒厂的啤酒，误导了消费者。有些则指责精酿酒厂不该因为市场大幅下挫而产生内斗。

1996年，在波士顿召开的精酿酒商大会上，缅因州波特兰市吉尔利酒厂（Geary's Brewing）的大卫·吉尔利批评了精酿行业的内斗，并且赞赏了吉姆·库克，因为是他教会了所有人怎么卖啤酒。他谴责了那些想把波士顿啤酒公司剔除出精酿啤酒行列的行为，这引来了台下的嘘声。"吉姆·库克难道不是精酿啤酒商？是他教会了我们大家如何卖酒唉！太扯了！"吉尔利勃然大怒。[注]充满颠覆精神的吉尔利还夸赞了安海瑟布什酿造的好酒——一款高品质啤酒。这招致了更大的嘘声。确实，吉尔利的言论是有争议的，但我认为这其实很好地反映了精酿啤酒革命的一个重要的优势：这个行业是由一群心智非常彪悍的创业家组成的，他们习惯了逆流前行，他们就爱挑战，不甘平凡，愿意把所有真相都说出来。纵观这个行业的历史，一直都有像吉尔利这样的进行演讲的人。我希望我们永远不要失去这样的"刺儿头"精神。精酿从业者不怕成为出头鸟。有时候他们确实犯了错误，比如保罗·希普曼在西雅图的那次。但通常情况下，他们确实引出了一些大多数人不愿意面对的真相。他们提醒了我们所有人，不要过度沉迷于主流的体制，不要过度相信自己的胡说八道。这是我们非常可贵的优势。

虽然话这么说，但我并不同意吉尔利的观点，就是库克教会了我们怎么卖啤酒。库克销售啤酒的模式与大酒厂相似，他投放了电台和电视

广告。皮特·斯洛斯伯格也一样。我就没有这样卖啤酒，还有其他数以百计的精酿啤酒品牌也不是这样卖酒的。也许我该学库克那样。毕竟库克和斯洛斯伯格的销量比我高太多了。

吉尔利声援库克的言论，发表于一个危机四伏的时间。如我所提到的，库克正在进行一项叫做俄勒冈艾尔啤酒公司的合约代工项目，在美国西北部的萨克斯尔酒厂（Saxer Brewing）打造一款以俄勒冈为品牌的啤酒。而俄勒冈州酿酒商协会主席奇克瓦拉正要求库克退出酿酒商联合会。俄勒冈酿酒商协会设计了一款印章，用于其会员酒厂的产品包装上，以此区分库克打造的俄勒冈品牌。奇克瓦拉还在推广一场活动，打算在波士顿湾的一艘船上向海里倾倒一些山姆亚当斯波士顿拉格啤酒，以此吸引媒体的报道，这像是一场波士顿啤酒派对。

在我看来，这场俄勒冈纠纷正在走向失控状态，并且实打实地影响到了精酿啤酒革命的内部团结。即使库克的唯一目标只是销售山姆亚当斯啤酒和现在的俄勒冈艾尔啤酒，但他对精酿啤酒的推广做出了这么多贡献。把这个阵营里最大的一个成员剔除出去究竟合不合适？

1996年在波士顿的精酿酒商大会期间，我拿到了库克的私人电话。我打通了他的电话，问他是否愿意参加一场和俄勒冈州酿酒商的会晤。上一次和库克接触，还是那次他滥用“消费者青睐奖”打广告，我在大会会场外跟库克吵架比嗓门。我俩算不上朋友。但他出乎意料地答应了。他从波士顿郊区的家里开车来到了市区的大会酒店。

据奇克瓦拉回忆，出席那次会议的有德舒特酒厂的加里·费什、罗格酒厂的杰克·乔伊斯、满帆酒厂的杰米·埃莫森和艾琳·弗玛特、波特兰酿酒公司的弗雷德·鲍曼，以及俄勒冈酿酒商协会的理事长迈克·舍伍德。(注)

俄勒冈的酒厂代表们轮流斥责了库克山寨俄勒冈精酿啤酒的行为。“费什给出了一些中肯、实在的评价。”奇克瓦拉回忆道，“杰米和

艾琳说，虽然在布里茨维恩哈特酒厂和萨克斯尔酒厂代工的啤酒并不差，但他简直就是欺诈，并且亵渎了真正的俄勒冈精酿啤酒。讨论的中心，就是库克的行为损害了俄勒冈精酿啤酒的定价体系。这是大家都讨厌的。”

库克专注地听着，有时搓弄下自己左耳上边的头发，我曾经见过他在类似的紧张局面下也有这样的举动。

“库克说得不多，不断应和着：‘哦，好吧’；‘我的天呐’；‘这至于吗？’”奇克瓦拉说，“这个波士顿咨询集团的哈佛大学MBA是想让我们相信，他和我们是一样的。他的这副威尔·罗杰斯扮相并不管用。这在这些俄勒冈酿酒商协会成员面前并不奏效。”

我记得库克确实答应逐步终止他的俄勒冈艾尔啤酒公司代工酿造项目，他在几年之后确实照做了。奇克瓦拉坚信，是俄勒冈酿酒商协会的认证印章暴露了库克这个外来投机者的真面目，这也是库克最终放弃的原因。“俄勒冈的消费者还是发现了真相——并没有真的俄勒冈艾尔啤酒这么一回事。”奇克瓦拉说。(注)

然而，这次会议让原本计划的把库克剔除出酿酒商联合会，以及波士顿啤酒派对活动（在波士顿港口倾倒山姆亚当斯啤酒），得以搁置。这次会议还让库克和一些最痛恨他的人正面相向。库克在这个行业中一直处于一种孤立状态。我们很多人都有自己在精酿界的朋友圈子，我们每年大会期间都会约在一起喝酒。比如我和加里·费什，每次有机会碰头，一起打高尔夫球是必点的项目。在我们边打高尔夫球边享受生活的同时，雄心壮志的库克很可能跑去拜访客户，或者跟经销商开会。

库克后来回忆说，这次在波士顿的会晤是他和业内其他酒厂关系的转折点。“当你找我的时候，这像是一个分水岭，开辟出一个新的未来。”库克告诉我，“被现场所有人围着骂可不是件很爽的事情。但这是我加入这个行列，并获得同行尊重的一个途径。这是一帮非常能干的

人，是很棒的竞争对手。”[注]

20世纪的收官之年对于精酿啤酒行业而言是激荡的一年，许多评论员称精酿啤酒行业正在经历一场行业洗牌。[注]酿酒商联合会的大卫·埃德加在1998年5—6月刊的《新酿酒商》杂志中，反驳了“行业洗牌”这一说法。他指出，词典里“行业洗牌”（shakeout）的定义是：因为销售下滑，或产品质量标准上升，导致一系列行业内的公司、产品等被淘汰。

他接着列举了地区性精酿酒厂的数量，由1996年的395家增加到了1997年的451家。同期，自酿酒吧从691家增加到851家。整体上，1996年实际新开出317家酿酒公司，而倒闭的仅36家；1997年，这个比例是231∶61。

“一场真正的行业洗牌可能会降临，但不是1997年，也不像是1998年。”埃德加写道，“这个行业正在走向成熟。大量的创业者正在被冷酷的现实唤醒，你不能只靠设计花哨的包装，然后标一个讨巧的名字，或者简单地称自己是自酿酒吧，就指望能成功。你需要注意很多重要的细节，才能做好每个环节——其中一些职能靠经验的累积才能学会。”[注]

但也有一些令人震惊的失败案例，是大家无法否认的。费城的红铃酿酒公司（Red Bell Brewing）从1993年开始，由威尔克斯—巴里的雄狮酒厂代工酿造红铃金色艾尔啤酒，该酒厂酿造的斯泰格梅尔啤酒也供应给当地市场。红铃的创始人詹姆斯·贝尔是一名股票经理人，合伙人吉姆·坎克罗是名工程师，他们的品牌上市时打出了夺人眼球的户外广告牌，广告语是“金色啤酒现已登陆费城的酒吧”。他们把这款啤酒卖到了费城的老兵体育场。一年后，他们在市里的酒厂镇老街区建了一座每批40桶（约4.7吨）糖化产量的酒厂，这一地区曾是禁酒令年代前许多酒厂的所在地，比如施米茨和奥特雷布斯。同年，贝尔和坎克罗在富国银行中心球场内开了一家自酿酒吧，这里是费城飞人队和费城76人队的主场所在地。贝尔和坎克罗的公司在2002年成功上市，而这暴露了该品

牌从创业开始就一直在大把亏钱的事实。股票暴跌，并且由于欠缴薪资税，州政府吊销了红铃品牌的酿酒许可证。当年后期，红铃就倒闭了。

1986年，史蒂夫·梅森（曾是一名体育老师）与佛蒙特州商人阿兰·戴维斯，和其他几个朋友一起，在佛蒙特州白河汇镇（White River Junction）创立了卡特蒙特酿酒公司。梅森1983年曾在英格兰赫特福德郡一家酒厂当过学徒，回国后就计划要开一家小酒厂。他从老家底特律的斯特罗酒厂回收了一个废弃的酵母罐，用其拼凑打造了一个糖化车间，又从微酿设备商JV诺韦斯特公司购买了一些发酵罐。

1989年，梅森酿造的卡特蒙特金色啤酒（一款酒花风味突出的金色艾尔啤酒）在全美啤酒节上赢得了一枚金牌。酒厂的产品还包括一款琥珀艾尔啤酒、一款淡色艾尔啤酒、一款燕麦世涛啤酒，以及其他一些季节性的特酿啤酒。1993年，酒厂的产量已攀升至12000桶（约1408吨）。负责销售的戴维斯想要扩大公司的营销投入，他聘用了销售人员，还开发了一些广告促销物料。而梅森希望扩大产能，增加金牌产品卡特蒙特金色啤酒的产量。董事会成员更倾向支持梅森，之后戴维斯在当年离开了公司。

梅森在佛蒙特州温莎镇的一处工业园区找到了一处新的厂址，位于白河汇镇以南约15英里。新厂投资500万美元，资金来自银行贷款，1997年投产。《Inc.杂志》引用了营销专家保罗·拉尔斯顿的话来形容新的酒厂——“一座漂亮的建筑，一台真正的凯迪拉克”。但新厂开业的那年正好是精酿啤酒行业增长减缓的一年，公司的销售额一直不够偿还建新厂所产生的沉重债务。

“我认为，梅森感觉只要他不断生产出优质的产品，人们就会捧场。”国会经销公司的老板杰克·谢伊说道，“当你打造一个品牌的时候，你需要一支‘扫街’的部队。你需要有销售人员上门讲解产品。在这场游戏中，卡特蒙特行动晚了一步。”

2000年10月刊发的《Inc.杂志》上，评论了卡特蒙特酒厂的倒闭事件，将其归咎于“慢吞吞地推广以及生不逢时的扩张”。㊟

同年年末，鱼叉酒厂买下了卡特蒙特位于温莎的酒厂。

从1995年至1998年，我持续记录着一份倒闭酒厂名单，就钉在布鲁克林酒厂内我办公桌后面的墙上。要是这张名单还在就好了。我记得名单上的酒厂超过了40家，其中包括了约十几家新建于纽约的自酿酒吧和量产酒厂。布鲁克林酒厂的现任首席酿酒师盖瑞特·奥利弗曾经效力过的曼哈顿酿酒公司，在两次易主后，还是倒闭了。奥利弗在那里师从于原英国森美尔酒厂的酿酒师马克·韦提，在那里走上了职业酿酒生涯。关门的酒厂遍布全市各处。他们看起来都有这样的通病，就是没能组建一个团队，可以同时供应优质的餐食和优质的啤酒。也许他们低估了同时聘请顶尖水平厨师和酿酒师的成本。

1995年，曾在华尔街工作的约翰·布鲁斯坦在纽约联合广场开办了哈特兰酒厂。那里的餐食和啤酒都很不错。终于有一家开在曼哈顿的自酿酒吧看似将要成功。而当布鲁斯坦决定在曼哈顿其他位置开设分店时，他选择了委托布鲁克林的绿点啤酒工坊（Greenpoint Beer Works）为其代工酿造，这一策略至今仍在实施。布鲁斯坦发现，曼哈顿的房价实在太高，无法为微型酒厂的酿酒设备提供场地。目前，仍在曼哈顿营业的唯一一家店内自酿的哈特兰酒吧位于曼哈顿岛西区的切尔西码头商圈。

纽约市最令人震撼的失败案例是活力城酿酒公司（Zip City Brewing），就在第五大道和西十八街交汇处。活力城是辛克莱尔·刘易斯的小说《巴比特》中虚构的城市，是对书中小城镇商人的讽刺。活力城是一家很漂亮的自酿酒吧，铜制外层的供酒罐就在大厅的中央，周围环绕着一圈椭圆形的吧台。首席酿酒师杰夫·希尔曼是一名家酿老手，他酿的德式拉格啤酒和小麦啤酒非常不错。前六年，这家酒吧的生意非

常不错，然而第七年业绩急速下滑，老板科尔比·夏尔关掉了酒吧。

夏尔倾倒了3100加仑（约11.7吨）没有卖掉的啤酒，并且让《纽约时报》捕捉到了这一幕，这对整个精酿啤酒运动而言是很不幸的一幕。《纽约时报》撰文形容精酿啤酒行业正在被廉价啤酒蚕食市场份额。“我去精酿酒吧的频率比以前低了。”一位华尔街的金融分析师——也是活力城以前的顾客马克·康纳德说，“我现在喝便宜的啤酒，很便宜的啤酒。”他解释道，精酿啤酒的新鲜感已经丧失殆尽，而他现在只会经常光顾住地附近的酒吧，或者买一提巴伦丁啤酒。[注]

该文章接着还引用了酿酒商联合会的吉姆·帕克关于廉价啤酒逆袭的评论。“部分原因在于我们精酿啤酒行业自己犯的错误。”帕克对记者说，“有些店家把啤酒卖到了6美元或7美元，而那啤酒并不值这个价。或者是，有人买了一提六瓶坏了的精酿啤酒，受了刺激，就再也不买第二次了。”

帕克的言论很好地契合了《纽约时报》的主题——精酿啤酒行业的杯子已经空了一半，昙花一现的那部分泡沫已经完成了使命。而事实并不契合这种悲观的论调。这篇报道也适时地报道了这个行业在1996年实现了26%的增长，但之前两年的增速都达到了50%。

这篇文章将陪伴精酿啤酒行业很多年。每当接到一个任务时，大多数记者会立即跑去图书馆，查阅近期相同题材的文章。所以，所有要写精酿啤酒故事的记者，基本上都会看到这篇关于活力城倒闭的文章。

帕克的前车之鉴让酿酒商联合会的员工很好地上了一课。我很高兴地表示，目前酿酒商协会的市场部员工面对媒体时会老练很多，会着重介绍该行业积极的一面。

精酿酒厂成功上市的星星之火没有持续燃烧。只有波士顿啤酒公司持续创出了能让华尔街响起铃声的业绩。其他上市的公司都很挣扎。许

多倒闭了，但有更多的新型精酿啤酒公司不断创立，为21世纪第一个10年埋下了新一轮蓄势待发的种子。

---

1. 萨莉·盖恩斯发表的“*Under Probe*，*Busch Defends Its Marketing*”，《芝加哥论坛报》（*Chicago Tribune*）于1997年10月3日刊发。
2. 马克·索里尼发表的“*Legal Monitor*：*Antitrust and Fair Trade*”，《新酿酒商》杂志1997年11—12月刊，第81页。
3. 弗雷德·鲍曼，2013年3月30日于纽约布鲁克林接受作者采访。
4. 保罗·希普曼发表“*Looking to the Future*”，《新酿酒商》杂志1997年7—8月刊。
5. 匿名十泉酒厂高管接受作者采访。
6. 杰夫瑞·库恩斯发表“*Look Here*，*Wall Street*！*Four Specialty Brewers Went Public in 1995*”，《新酿酒商》杂志，1996年1—2月刊。
7. 保罗·希普曼发表“*The Beginning of the End for Imports*；*The End of the Beginning for Micros*”，《新酿酒商》杂志1992年1—2月刊。
8. 《新酿酒商》杂志年度行业回顾，1997年5—6月刊；2013年5—6月刊。
9. 格雷格·奇斯托克发表“*Flavor Reigns in Seattle*”，《新酿酒商》杂志1997年5—6月刊。
10. 吉姆·库克，2013年1月29日于得克萨斯州圣安东尼奥的酿酒商大会期间接受作者采访。
11. 吉姆·库克，2013年1月29日于得克萨斯州圣安东尼奥的酿酒商大会期间接受作者采访。
12. 斯通·飞利普斯发表“*Brew HaHa*”，NBC公司节目Dateline，1996年10月13日播出。
13. 12.斯通·飞利普斯发表“*Brew HaHa*”，NBC公司节目Dateline，1996年10月13日播出。
14. 格雷格·奇斯托克发表“*BREW NEWS*：*Put Up Your Dukes*”，《新酿酒商》杂志1997年1—2月刊，第98页。
15. 皮特·斯洛斯伯格书作*Beer for Pete's Sake*［科罗拉多州波尔德，西里斯书社（Siris Books）于1998年出版］，第62—64页。
16. 皮特·斯洛斯伯格书作*Beer for Pete's Sake*［科罗拉多州波尔德，西里斯书社（Siris Books）于1998年出版］，第66—67页。
17. 皮特·斯洛斯伯格书作*Beer for Pete's Sake*［科罗拉多州波尔德，西里斯书社（Siris Books）于1998年出版］，第68—71页。
18. 皮特·斯洛斯伯格书作*Beer for Pete's Sake*［科罗拉多州波尔德，西里斯书社（Siris Books）于1998年出版］，第135页。

19. 皮特·斯洛斯伯格书作*Beer for Pete's Sake*［科罗拉多州波尔德，西里斯书社（Siris Books）于1998年出版］，第137页。

20. 皮特·斯洛斯伯格，2013年3月26日于首都特区华盛顿举行的酿酒商大会期间接受作者采访。

21. 皮特·斯洛斯伯格，2013年3月26日于首都特区华盛顿举行的酿酒商大会期间接受作者采访，第66页；库恩斯发表“*Look Here*，*Wall Street*！*Four Specialty Brewers Went Public in 1995*”。

22. 乔治·汉考克，2013年4月15日于亚利桑那州菲尼克斯接受作者采访。

23. 这个势不可挡的比利时人复兴了自己故乡的福佳（Hoegaarden）品牌，同时复兴了比利时小麦白啤酒这个啤酒种类。几年前，赛莱斯将福佳品牌卖给了比利时酿酒巨头英博公司，随后前往美国开始新的生活。

24. 阿兰·史密斯发表“*Shipyard Sails Into Union with Miller*，”《班格每日新闻》（*Bangor Daily News*），1995年11月24日刊发；www.journeytothebeerstore.blogspot.com于2012年10月26日采访船坞酒厂总裁弗雷德·佛斯利。

25. 斯科特·桑德发表“*Microbrewery Pioneer Bert Grant Led Northwest Beer Revolution*”，《西雅图邮报情报》（*Seattle Post Intelligencer*）于2001年8月1日刊登。

26. 格雷格·奇斯托克发表“*Flavor Reigns in Seattle*”，The《新酿酒商》杂志 1997年5—6月刊，第72页。

27. 杰瑞米·奇克瓦拉于1997年华盛顿州西雅图的酿酒商大会上发表演讲“If You Build It，They Will Come”，由作者摘取自录影带记录。

28. 杰瑞米·奇克瓦拉于1997年华盛顿州西雅图的酿酒商大会上发表演讲“If You Build It，They Will Come”，由作者摘取自录影带记录。

29. 《星球大战4：新希望》（*Star Wars Episode IV*：*A New Hope*），由乔治·卢卡斯导演，20世纪福克斯制片公司于1977年加州洛杉矶出品。

30. 《星球大战4：新希望》（*Star Wars Episode IV*：*A New Hope*），由乔治·卢卡斯导演，20世纪福克斯制片公司于1977年加州洛杉矶出品。

31. 奇克瓦拉的演讲“If You Build It，They Will Come”。

32. 格雷格·奇斯托克发表的“*The 1998 Craft-Brewers Conference and Trade Show*”，引用主旨发言人弗里茨·美泰克的讲话，《新酿酒商》杂志1998年7—8月刊，第47页。

33. 大卫·吉尔利在1996年马萨诸塞州波士顿举办的酿酒商大会上的讲话，由《新生代啤酒厂》（*Modern Brewery Age*）摘录，1996年5月20日发表，第7页。

34. 杰瑞米·奇克瓦拉，2013年2月11日电邮作者。

35. 杰瑞米·奇克瓦拉，2013年2月11日电邮作者。

36. 2013年1月29日库克的采访。后来，库克加入了酿酒商协会的理事会，担任自由人成员，是协会发展的重要角色。酿酒商协会的理事会中有十三名来自酿酒商的成员，经由所有会员选举产生，其中理事会指派两位自由人成员。

37. 海伦·斯塔宾斯基发表“*3100 Gallons of Good Beer Down a Drain*”，《纽约时报》（*The New York Times*）刊登于1997年5月7日；阿莱克斯·弗莱尔发表“*Redhook*：*Craft Beer Shakeout Due*”，《西雅图时报》（*The Seattle Times*）刊登于1997年5月22日；大卫·夏普发表“*Specialty Beers Still Too Special to Become a Market Force*”，由联合通讯社（The Associated Press）缅因州波特兰分部刊登于2000年5月21日。汤姆·阿斯戴利的书作*The Audacity of Hops*，其中的“*The Great Shakeout*，*1996—2000*”章节［芝加哥，芝加哥往事出版社（Chicago Review Press），2013年出版］。

38. 《韦氏百科详解词典》（*Webste's Encyclopedic Unabridged Dictionary*）；大卫·埃德加大卫·埃德加发表的“*1998 Industry in Review*”，《新酿酒商》杂志，1998年5—6月刊，第18—19页。

39. 力夫卡·罗森怀恩发表“*OBIT*：*Why Catamount Brewery Closed*”，Inc.，2000年10月1日刊登。

40. 海伦·斯塔宾斯基发表“*3100 Gallons of Good Beer Down a Drain*：*Microbrews Are Giving Way to Cans of Cheap Beer*”，《纽约时报》于1997年5月7日刊发。

# 第六章　第二代：创新

虽然在20世纪90年代末期，许多酒厂都倒闭了，但我们布鲁克林和许多酒厂仍在不停地成长。正如前美国酿酒商协会主席丹尼尔·布拉德福特所说，这个产业在过去15年间都不断在成长，并未有如外界所说的大洗牌事件，只是几个特别受人注目的事件，使外界产生误会了。

布拉德福特举例说：卡特蒙特酒厂的共同创办人史蒂夫·梅森与阿兰·戴维斯都是好人，但他们不是做生意的料。犀牛追逐者（Rhino Chaser）的错误行销方式是他们失败的原因，实在无人能理解犀牛、冲浪板与啤酒之间的关联。也要提一下诺韦斯特的吉姆·伯纳，与创立联合精酿酒厂集团的亿万富翁维杰·马里亚，这两个人都曾在20世纪90年代努力耕耘他们自己的品牌，但他们不是真正热爱啤酒的人，而是银行家或金融家，因此最后都以失败收场。(注)

实际上，在1994年到2000年之间，美国有大约1000家精酿酒厂成立，我实在不能明白为什么媒体会称呼这段时期为“大洗牌时代”，这显然是错误的。这段时期是第二波精酿啤酒崛起的时代，应该被称为“创新时代”。

在科罗拉多州的科林斯堡，基姆·乔丹与杰夫·莱贝什夫妇投注毕生心血，在自家地下室创立了新比利时酒厂，酿造非主流的比利时风格啤酒。

在纽约管理酒吧和担任模特的山姆·卡拉吉奥，则选择在特拉华州的里霍伯斯滩，以各种新奇材料创造以酒花风味主导的新式美系啤酒。博克哈德·比尔格在他著的《纽约人》一书中，把卡拉吉奥的啤酒形容

为“极致的啤酒”，可见卡拉吉奥的尝试相当成功。

同时，温尼·奇鲁左与妻子娜塔莉相中加州的索诺玛地区，开创性地把啤酒陈放在橡木桶中，让橡木桶中的布雷特野生酵母（Brettanomyces）为啤酒带来令人惊艳的酸味[注]，作为他们主打的产品特色。

布鲁克林酒厂的盖瑞特·奥利弗也成功酿出一款名为“布鲁克林黑巧克力世涛”的啤酒，是一款酒体饱满与色泽浓郁的帝国世涛。而奥利弗还多次与来自英国、比利时以及德国的酿酒师们进行合作交流。

戴尔·凯特切斯在科罗拉多州的里昂地区，以奥斯卡布鲁斯自酿酒吧为基础，成功地在五年后推出自有品牌的罐装啤酒——戴尔斯淡色艾尔（Dale's Pale Ale），带给精酿酒商们耳目一新的产品包装理念。同时，吉姆·库克酿出了超高酒精浓度啤酒，也将啤酒酿造工艺提升到了更高的境界。

在第一代精酿啤酒创业者中，许多人都会严格遵从1516年德国纯净法，只使用水、麦芽、酵母与啤酒花作为啤酒原料。但当精酿发展到第二世代后，酿酒师们成功地抛开历史枷锁的束缚，将更多的元素与创意投入到啤酒之中。[注]

位于索拉纳海滩的比萨港口酒厂（Pizza Port Brewing），其首席酿酒师汤姆·亚瑟曾在他所著的《新酿酒商》杂志中写道：“每个酿酒师都有属于自己的哲学与理念。作家被世人归类于艺术家的范畴之中，酿酒师又何尝不是艺术家的一员呢？我们的酿酒配方，就像散文一样，洋洋洒洒写在纸上，最终还原到消费者的酒杯里，才有了呼吸和生命力。写在纸上的诗篇，只有在人们朗诵时方可获得生命。这么说的话，酿酒师创造的配方也不只是纸上单调的文字，更是可以世代传承、引人遐想的液体艺术。酿酒师创造出的不同酒款，是那流淌在消费者杯中的作品。”




**圣地亚哥的比萨港口酒厂和失落修道院酒厂的汤姆·亚瑟。照片来源：比萨港口酒厂和失落修道院酒厂，约翰·舒尔茨。**

杰夫·莱比什是位得过奖的家酿爱好者，原先任职于科林斯堡的一家工程企业，当地有许多带着情怀的好酒厂，如康胜、惠特尼（Watney Combe & Reid）、山姆亚当斯以及内华达山酒厂，这让他有更多机会接触到精酿啤酒，也促使他建立了美国第一个具有突破意义的、专门酿造比利时风格啤酒的精酿酒厂。1985年，莱比什到欧洲出差的时候，骑着单车拜访了几家比利时的手工酒厂，“莱比什从此深深地为美妙的比利时风格啤酒着迷。”他老婆基姆·乔丹如此说道。

当他在1988年再度造访比利时的某个周二，他去了布鲁日最著名的啤酒酒吧布拉格斯（Café Brugs Bertj'e）。这家店原则上是周二公休，但因为当天有“基督之血”的游行活动，所以例外开店营业。莱比什在下午4点开门的时间就过去，店里没有其他客人，只有老板尚·布鲁纳和老板娘黛西·克莱亚。布鲁纳的脾气是出了名的差，但当他知道有一个爱喝比利时啤酒的美国人来访时，他的心情意外的愉悦。他把酒窖中珍藏的一些乐蔓啤酒、修道院啤酒和兰比克啤酒拿出来和莱比什分享。他还与莱比什交流了许多他对原料、酒厂的心得，以及周边的八卦。在这次的到访中，莱比什享受到了这位比利时啤酒骑士的顶级款待。注

莱比什回到科林斯堡后，就不断提到他想开一间酒厂来专门酿造比利时啤酒的梦想。那趟比利时之旅的收获，便成为他日后建立酒厂的基础。至今，莱比什还是会把全部员工都送去比利时，在布拉格斯酒吧租一间房子，创造每个人专属的故事。乔丹在1988年某个朋友的派对上遇

到莱比什，两人之间慢慢产生情愫并开始约会。乔丹说：“莱比什是个非常脚踏实地的人。他觉得我可以帮他一起建酒厂。我可以胜任开辟酒厂迎客的场所，处理市场与销售事务，而他可以负责酿酒。”



**新比利时酒厂的基姆•乔丹和杰夫•莱比什，带着他们的孩子扎克和尼克，正在视察新比利时酒厂的工地。**

在那之前，乔丹是个社区工作者，专门帮助低收入家庭。1990年9月，他们结婚后在科林斯堡买了间900平方英尺（约83.6平方米）的房子，再另外扩建了300平方英尺（27.9平方米），将酒厂设在自家地下室。当酒厂开始运作时，莱比什把原本在工程公司的工作减少到每周一天，而乔丹则是减少到一周四天。他们的儿子扎克当时正就读小学一年级，乔丹每天的行程就是把22盎司（650毫升）的新比利时啤酒放到旅行车上，去学校接扎克回家，然后开始到处送货，晚上差不多6点回家，然后做饭、哄儿子上床睡觉，睡前要到酒厂里帮啤酒贴酒标制作台

卡，为海报贴酒标。当时新比利时的产品有五款：老胖车琥珀艾尔啤酒（Fat Tire）、修道院啤酒（Abbey）、三料啤酒（Triple）、日光小麦啤酒（Sunshine Wheat）和樱桃啤酒（Cherry），乔丹说："起初，我们以为修道院啤酒会比较畅销，但没想到老胖车琥珀艾尔的市场反应比较好，销量令人惊叹。"

与其他精酿啤酒厂相同的是，莱比什和乔丹在刚开始的时候都必须面对许多困难，乔丹回忆道："当我提着行李箱到艾吉氏酒类专卖店（Aggie's Liguors）时，被问了一个从没想过的问题——'价格体系是怎样的？'"

"当时我就在想'价格体系是什么鬼？'但我可不想让他觉得我很蠢，于是我推测他想知道的是我们能给他的批发价，然后我就开了个价格，他们也没有拒绝。我可不想搞砸这桩生意。"[注]在开始阶段，因为新的酒厂需要资金，所以多数客户都会配合货到付款，但是根据科罗拉多州的法律，还是有客户要求30天账期后付款。

在新比利时酒厂创立的第14个月，也就是1992年8月，他们在科林斯堡郊区买下了一个仓库，并改建成新的酒厂。但是这个仓库的装卸区设在了大楼朝北的位置，这在多风雪的科罗拉多州会造成很多不便。莱比什不得不自行改装了一套管线，将酿造过程产生的余热引导到门边，确保装卸区不会因为积雪而产生不便。

虽然在全美啤酒节的盲品比赛中没有设置比利时风格组别，但新比利时仍在1992年参加盲品比赛，直到三届以后，这场比赛才设立了比利时风格的组别。乔丹在啤酒节的期间已有九个月的身孕，但她仍不得不在周四至周六的啤酒节现场亲自给客人倒酒。"接下来的那个周三，我生下了尼克。再下一周的周一，我就把尼克带去了酒厂，把尼克放在婴儿车里照顾。如今，我想我已没有这个体力再这样做了。而因为这个酒厂是我们创立的，所以没有休息的借口，这是创业者必然会有的艰

辛。”

乔丹回忆道：“建厂初期，莱比什使用自己组装的装瓶设备，这套只能人工操作，他得同时控制两条电线来操作注酒器，仔细控制装瓶的酒量，贴标也是手工作业，得要把酒瓶放到转棍上，让滚轮慢慢地将酒标贴到酒瓶上。这是件非常疯狂的事。”

在装瓶时，乔丹在不锈钢管的一端缝上棉纱布，让酒在通过的时候能适度地过滤酵母，让瓶中只留下大约八分之一到四分之一英寸厚的酵母泥。(注)

1990年初期，科林斯堡的精酿啤酒行业内相互之间业态区隔比较明显。如：奥代尔酒厂（Odell's）只做桶装啤酒，库柏·史密斯（Cooper Smith's Pub & Brewing）是自酿酒吧，而新比利时只卖瓶装啤酒。所以，新比利时酒厂在当地市场没有其他瓶装的对手，他们第一家客户叫城市泵房酒吧（Town Pump），由J.B.夏尔曼负责经营，夏尔曼在日后加入了新比利时酒厂，成为重要的核心成员。

夏尔曼如此描述莱比什：“出众的创意与想法，让人感到意外且惊喜，谁能料到在美国本地会有比利时风格啤酒正在他的地下室酝酿。城市泵房酒吧和位于街道对面俄勒冈人吉姆·帕克开的山脉生啤酒吧（Mountain Tap），是最早开始卖新比利时啤酒的店家。我认为新比利时的啤酒很有卖点，市面上从未见过的水彩画风格的酒标，加上独一无二的比利时风格。我们从修道院啤酒、老胖车琥珀艾尔啤酒两款开始卖，后来增加日光小麦啤酒、三料和樱桃啤酒，整个系列一字排开时的画面十分吸引消费者目光。”

夏尔曼说：“在新比利时出现之前，他和多数美国的消费者从未喝过比利时风格的啤酒，少数人或许听过，但是未曾买过、喝过。因为没人懂比利时风格的啤酒，所以莱比什和乔丹必须亲自向消费者介绍酒款，让消费者能理解这些他们不熟悉的名字和酒标，如老胖车琥珀艾尔

啤酒上奇特的单车图样或修道院啤酒上的牧师图。看不懂酒标含意的人听过他们的说明后，很快就能认识这些啤酒，也提升了这些消费者的产品体验。而且，他们将酿造那些啤酒时内心真实的想法传达给消费者，这对打造一个品牌而言非常关键。”

夏尔曼不只是被乔丹讲解自家产品时展现的热情给感动，也被莱比什对于追求品质的态度给感动。“有次，莱比什发布了他酿造的第一批的樱桃啤酒，可是味道并不如他所预期，但是因为他们才刚建厂，实在负担不起抛弃整桶的经济压力，于是莱比什到影印店做了一箱贴纸，然后在每个瓶子上都贴上一张，对着我说：‘你看！请保持跟随我。虽然这瓶酒没有达到品牌应有的水准，但我担保这瓶酒没有安全问题，不会让消费者喝坏肚子。相信我，下一批肯定会成功。’当我看到这一幕时不禁开始思考，他是真的要追求品质，还是把这作为营销手段？认识他一段时间后才发现，他是个非常老实的人，从一开始就对自己的产品品质抱有严苛的态度。这些啤酒真的非常有趣，新比利时酿造的比利时风格啤酒，就像对整个行业投出的一个弧线球，引发了不小的震撼。”[注]

夏尔曼在城市泵房酒吧工作了三年，然后在1995年底加入新比利时，酒厂当时的产量已经达到20000桶（约2347吨），销售范围包含科罗拉多和部分怀俄明州。他们也尝试过把酒销到华盛顿州、明尼苏达州和乔丹父母住的首都华盛顿特区。但这样的冒险策略并不奏效，他们还是从这些市场逐步退了出来。夏尔曼想要离开落基山前段相对拥挤的城市，于是乔丹聘用了他，由他负责往科罗拉多州西部的滑雪地带拓展销售。

夏尔曼说：“老胖车琥珀艾尔啤酒销量飙升，这具有重大意义。直至1998年，酒厂累计销售量已经达（相当于）100万箱啤酒，主要销售范围是科罗拉多州、亚利桑那州，但触角也已延伸到新墨西哥州、堪萨斯州和怀俄明州等地。不过，酒厂还没有能力招募足够的销售人员，所以他们采用团体战术，让4—5个营销人员共同行动，每周都到新的地区

与当地经销接触。随着品牌的成长，我的运营团队也壮大到可分为销售、市场、品牌、活动、老胖车之旅和品管等不同部门。除了品牌部门以外，其余的都归入我的手下。”

老胖车之旅是吉尼斯世界纪录中最大的单车嘉年华活动，这活动串联了几个新比利时主要的目标城市，活动收入全额捐给当地慈善团体。




**J.B.夏尔曼，前新比利时酒厂销售经理，现任第一饮料集团副总裁。该公司是啤酒行业的投资公司。照片来源：安杰拉•夏尔曼**

“在我们进军西北部地区时，发现在华盛顿州和俄勒冈州，消费者大多只支持当地酒厂。”夏尔曼说，“内华达山进来后，稍微改变了一些市场生态，不过据我所知，没有一个其他州的酒厂能成功影响整个西北部的啤酒消费模式，但我们做到了。我们没有全力进行推销，没有广告跟宣传，没有营销渠道，也没有在店面放置广告箱，仍然以很快的速度在加州卖出上百万箱酒。我们没有积极地去推连锁零售渠道，所以品牌曝光率和广告效应都很有限，而且我们没有大型超市客户。”连锁超市体系占据多数行销通路，但是因为科罗拉多州禁止普通连锁超市贩卖酒

类。夏尔曼还说："我们认为进入连锁超市体系是必然，这会让我们的产品更顺利地被市场接受。"最终，夏尔曼带领这个品牌打进26个州的市场，他说："莱比什很愿意让下属放手去做决定，而乔丹总是作为核心人物在前头引领着团队，无论团队成员是谁，直至今日仍是如此。"㊟

在新比利时建厂最初的那段时间，曾围绕"做大还是不做大"进行过一次争论。夏尔曼说："其中一派认为我们应该趁热打铁，扩大产能，把握机会打进东岸；但另一派却说：'我们已经耗费极大的心力才能走到这一步。所以，我愿意睡在送货的卡车上，努力让我们的产品跨过密西西比河，但这将是五年后的目标。'这句话确立了我们五年内不会进军东部市场的目标，而且直到今日都还在被人传诵着。我们继续在既有市场努力耕耘，走进更多我们没去到的地区，例如内布拉斯加州、阿肯色州和重要的东进基地芝加哥。这段时期内，我们在加州建立了扎实的基础，这让我们在西北地区的生意能无后顾之忧，也没有遗忘要巩固最重要的科罗拉多州市场。"㊟

夏尔曼表示他比较喜欢不扩厂的决定，因为他认为在现有市场上仍有许多可以学习的事，而且在现有销售区域内仍有实力坚强的竞争对手。新比利时在许多地区靠的是烈酒经销商的渠道，不过有些烈酒商逐步被啤酒经销商收购。其中最强势的是雷耶斯控股公司（Reyes Holdings），他们在全国各地买下很多小型啤酒经销商。夏尔曼说，新比利时不会把超过70%的销售力度放在同一个经销商，以降低风险。

"我们逐步从烈酒商那里买回自己品牌的经销权，然后转到专业的啤酒经销商那里，或者啤酒经销商们相互并购。我们也卷入了重组并购的事件。这听起来很疯狂。"他说。那么新比利时的生存之道又是什么呢？

"我总跟人说，能取得现在的成就，如果可以的话，我宁可是靠运气，而非自身的才能。但我不能全靠运气。"夏尔曼说，他对新比利时

酒厂最大的贡献就是为酒款设计适合的名称，搭配邻居手绘的脚踏车标。夏尔曼说，“啤酒是种很感性的产品，消费者会记住每个有趣的酒标，然后不由自主地掏钱购买。谁不喜欢骑一台酷炫、有软垫的脚踏车？连我都不例外。”

当酒厂刚起步时，莱比什跟乔丹在登山的过程中，写下了对酒厂的期许：“这是投入我们全部的灵魂与心力的新比利时酒厂，仿佛是《百战天龙》里神奇道具的结合，让我们能有无与伦比的效率与产能。”

夏尔曼感受到科罗拉多州的大自然景观，当地的单车文化以及每年超过300天的日照，都能为新比利时酒厂添光。他补充道：“到最后你会发现，这就像用酒瓶捕获了闪电一样，嘣的一声，让人震撼！”

他说，品牌的魔力，在于某些不能被特定人群辨识的东西。“当你跟特定一群消费者坐着一起聊天，问他们：‘嘿！为什么你会喜欢喝布鲁克林拉格啤酒？’答：‘噢，我喜欢这味道。’这是胡扯，因为绝不会有人只因为单一的理由喜欢上某款酒，而应该有个有内涵且充满感情的理由，或许是消费者与酒之间曾经有段故事，这交错而生的情感让他喜欢一支酒。当他想再喝这款酒，就代表他想重温一次当初那段故事。在现今这个以社交媒体主导的世界，品牌价值是交由消费者决定的。”

到了1996年，莱比什再次前往比利时，聘用了前罗登巴赫酒厂（Rodenbach Brewery）的总酿酒师彼得·布克哈特，然后他就从酿酒的第一线退下，只保留董事会成员的身份。他跟乔丹离婚后，把自己的股份全卖给了乔丹。夏尔曼在2009年退出了新比利时团队，目前在第一饮料集团（First Beverage Group）当行业顾问。注

2000年，汤姆·亚瑟在《新酿酒商》杂志里盛赞新比利时的新产品蠢品酸啤酒（La Folie）的诞生，他把这款酸艾尔啤酒形容为所有比利时啤酒酿造传统优点的集合：刚刚熟成的罗登巴赫的酸度、兰比克啤酒的混浊黄色酒液，还有天牧蔓丝的怡人微酸。

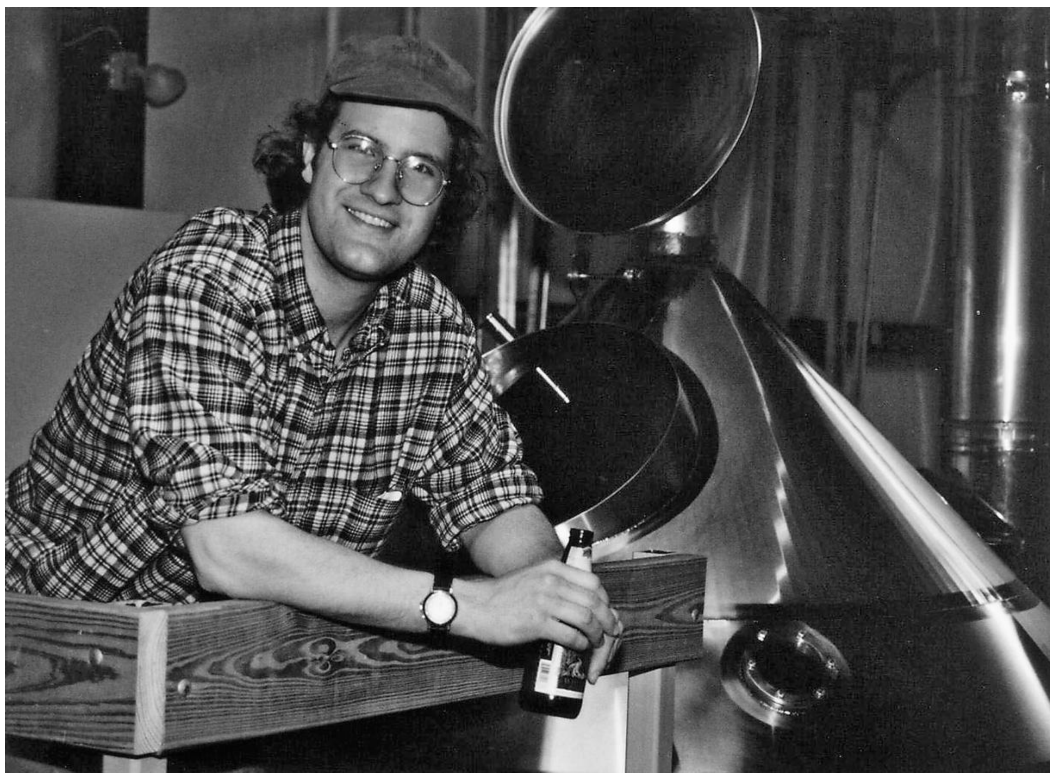
“我很爱这支酒。”亚瑟在书中如此描述：“在这支酒里面，我感受到探险与实验的精神，仿佛呼唤着叫我成为现代的爱因斯坦或哥伦布。历史能证明，伟大的发现必须经由无畏的冒险与尝试。别害怕失败，即使是最伟大的作家，也都必须经过无数次失败后才能成功。别忘了，连莎士比亚的作品都不全是佳作，所以唯有累积足够的经验，才能创造出最完美的成品。”注

同一时期，在美国西岸，另一间酒厂也在酿造比利时风格的啤酒。1994年时，罗伯·托德在缅因州的波特兰市建立了阿拉嘉什酒厂。他毕业于佛蒙特州的米德尔伯里学院，学生时期主修地理，副修音乐。毕业后的几年，他曾在科罗拉多州做过许多不同的工作，多与建筑有关。托德说：“我很怀念新英格兰地区，于是我回到了佛蒙特。当时的我对未来没有任何规划，暂时跟朋友一起租了间房子。有另一个朋友提到他在米德尔伯里的水獭溪（Otter Creek）酒厂工作，说他老板正需要兼职的酒桶清洗员，问我要不要去做做看。”

“于是一天晚上我去了那里，第二天一早8点，就到酒厂上岗了。在这期间，我爱上了酒厂这个地方，这里有我喜爱的发酵罐、泵和各色机械设备。高中时我读过焊接这门课，也曾经在老师开的旧车厂打工，因此十分着迷于机械设备。”

托德跟我说：“酒厂有着科学与创意两种面貌，而啤酒酿造是两者完美的结合。”

“在短短的两天之内，我从一个完全不知道自己要干什么的无知青年，彻底顿悟，明确了自己毕生的事业将是什么。我给我爸妈打了电话，告诉他们我找到了想干的事情：我想酿啤酒。电话那头大约沉默了30秒，然后我妈对我说：‘就这几天，你的幻想世界很快就会被打破的。’”注



**阿拉嘉什酒厂的罗伯•托德。照片来源：阿拉嘉什酒厂**

尽管如此，他的父母还是帮他申请贷款，提供他购买设备的费用，让他能在缅因州波特兰建立酒厂。当精酿革命第一世代的酿酒师只酿造德式拉格啤酒或英式艾尔啤酒时，托德决定要让品牌展现不一样的元素，开创以比利时风格啤酒为主打的酒厂。

初期，他的想法很简单：自己动手完成全部工作。在酒厂经营的前两年，他没有请任何员工，他说：这样比较不容易出差错，也因为我想让我的品牌跟其他人的不同，所以选择酿造比利时风格啤酒。当时，只有加拿大的联合啤酒（Uni Brew）跟科罗拉多的新比利时这两个酒厂有卖比利时风格啤酒，所以我能带给消费者更多、更新的体验。我们就这么做了，但是消费者的接受度很低，每当我在缅因州的酒吧推销啤酒时，他们总会看着我那浑浊的酒液说“这酒出了什么问题”？

托德回忆道：“我最初的做法十分的鲁莽，换成现在的我，肯定没有体力能够再次应付如此大的生活压力。那时的我，不停地在考验老婆

与女儿的耐心。有一年圣诞夜，我必须去酒厂修理一个泵，清早再赶回家和女儿一起拆她的圣诞礼物，然后又再回到酒厂继续搞那个泵。这就是我前两年每个周末的生活模式。”

初期他仅有几家扎啤客户：失落大熊仔（The Great Lost Bear）、三美元德韦斯（Three Dollar Deweys）、布莱恩波鲁酒吧（Brian Boru Public House）和富尔街餐馆（Fore Street Restaurant），全部都在缅因州波特兰市。

“那些早期跟我进货的店家给了我强有力的支持，但他们没法控制顾客如何点单。”他说，“虽然我们的啤酒是卖得最慢的酒款，但他们没有让我的啤酒下架。他们表示，即使卖不动，也不撤这些酒。最终，消费者慢慢地了解并接受了我的产品。现在，我们的酒已经卖得不错啦。”

他说，在20世纪90年代中期，多数的经销商都不看好美国本土的品牌，认为未来将会是进口啤酒的天下。因此当他联系附近几个地区的经销商时，甚至都没有人想见他。“我打电话给他们说：‘我下周五会到你所在的城镇，能给我20分钟我们碰个头吗？’”他说，“通常得到的回复是：‘好吧，我可以见你，但我没那么多时间。’见面后，经销商都会说：‘你何不酿一些比较平易近人的酒款，那样才能提升销量。’”

在马萨诸塞州这个相当重要的市场，他和国际饮品公司（International Beverages）进行了合作，这是一家专营英国、德国、比利时进口啤酒的小型经销公司，后来被布鲁克林酒厂下属的经销公司精酿啤酒联盟收购。“我跟他们达成合作，正是因为我知道你们（布鲁克林）会买下它。”托德说，“我觉得你们买下这家公司时，我是他们旗下唯一的美国精酿品牌。”阿拉嘉什是精酿啤酒联盟旗下最成功的品牌之一，而精酿啤酒联盟现在的老板是杰瑞·希汉，是全国最大的做安海瑟布什（百威）产品的经销商之一。

“15年后的今天，我变成了一夜致富的故事主角。”[注]托德说，“几乎每个经销商、零售商都想要阿拉嘉什的啤酒，而且消费者也逐渐接受比利时风格啤酒，也了解到，原来比利时小麦啤酒的液体混浊才是正常的情形。”

阿拉嘉什的小麦啤酒占整个厂八成产量，但只占二成产量的其他酒款，对品牌的重要性并不亚于前者。阿拉嘉什黑（Allagash Black）是款用比利时酵母发酵而成的世涛啤酒，酒精度7%；阿拉嘉什三料啤酒则是款典型的比利时风格三料啤酒；而阿拉嘉什的好奇（Curieux，法语中“好奇”的意思）是款在吉姆·毕姆（Jim　Beam）波本威士忌桶中发酵的比利时三料啤酒，随后再加入一小部分三料啤酒，更好地带出了其波本酒的风味。

托德也酿过许多一次性试验款啤酒：多款酸啤酒；加入品丽珠和霞多丽葡萄一同混酿的啤酒；加入红加仑果混酿的啤酒；在橡木桶（威士忌桶、朗姆酒桶）中陈年酿造的啤酒；由乳酸菌和小球菌辅助发酵的酸啤酒。托德说：“我们酿过不计其数的一次性试验酒款。今年我们就会做12款。为了让消费者和员工能对阿拉嘉什的产品维持热情，酒厂的原则就是要不断创新。做一次性试验款的啤酒对此很有帮助。”

“我认为自媒体宣传会对我们这类品牌带来很大帮助。通过自媒体这个小窗口，来自全世界的人都能看到我们所做的事情。即便某个限定产品只发售500瓶，但只要通过自媒体推广，不一会儿就会有几千人知道这个消息。”[注]

回到西岸，一间在葡萄酒庄中由创办人胼手胝足地建造的酒厂正在崭露头角。1989年，温尼·奇鲁左离开了圣地亚哥的大学，回到家族位于特曼库拉（Temecula）的葡萄酒庄工作。他的父亲曾任好莱坞的灯光总监，现在则是将全部积蓄都投入在这个酒庄，和老婆两个人共同经营。此时，奇鲁左成为家酿啤酒玩家，他去加州大学戴维斯分校上了酿

造相关的课程。

1994那年，他和朋友戴夫·史托佛创办了微型酒厂——盲猪（Blind Pig），盲猪这个名字取自特曼库拉地区在美国禁酒令时代相当有名的同名酒吧。盲猪刚建厂时，设备简陋且有许多缺陷，奇鲁左说：“做盲猪品牌时我们走了很多弯路。我们资金短缺。我们的啤酒新鲜时喝起来超棒，但根本不耐存放。但失败乃成功之母，所有的教训在日后都成就了俄罗斯河品牌（Russian River）的成功。”

盲猪也被人称为科学怪人式酒厂（Frankenbrewery），它是由老旧的乳品厂设备、塑料发酵罐，还有旧的泵拼凑而成。奇鲁左与史托佛将盲猪第一款啤酒命名为“创业宣言艾尔啤酒”，是一款浓烈的IPA啤酒，奇鲁左说：“依照过去酿造葡萄酒的经验，我应该能判断啤酒成品的风味，但因为是第一次用大型设备酿酒，所以我试图加倍投放酒花，去掩盖酒里可能会出现的不良风味，但出来的酒却出人意料的好喝。”[注]

因此，奇鲁左开发出第一款双倍印度淡色艾尔啤酒。但在盲猪成立三年后，奇鲁左把所有的股份卖掉，选择到柯贝尔香槟庄园（Korbel Champagne Cellars）成立的新微型酒厂工作。他说：“因为柯贝尔正在积极扩张生产，成天忙着收购其他酒庄，啤酒厂里面只剩下我，让我可以在这尽情地发挥创意，酿一些比利时风格啤酒、葡萄酒桶熟成的啤酒和我所熟悉的双倍IPA啤酒，许多知名的创意型酒款就在此时诞生。”

他最有名的一款酒——酒精浓度高达8度，每瓶容量为500ml，以软木塞密封的双倍IPA啤酒——老普里尼（Pliny the Elder），就是在此时问世，但直到2008年他有装瓶的技术之前，老普里尼都只贩售桶装版本。

他说：“普里尼得在新鲜的时候享用，我们一般会挑选有陈年潜力的酒款，如比利时风格啤酒或是橡木桶熟成的酸啤酒，以软木塞封盖。我们出品的金属封盖的酒款都不太适合陈年，而采用软木塞的酒款都适

合窖藏，尤其是那些橡木桶熟成的酸啤酒。”

1999年，他还在柯贝尔工作的时候，就开始尝试用布雷特野生酵母进行发酵，并将啤酒加以勾兑做出一系列新款啤酒。他说：“多数的葡萄酒酿酒师都不喜欢酒庄里有布雷特野生酵母，因为这可能破坏葡萄酒的品质。但我坚持想做比利时地区的酸啤酒，所以，我去请教新比利时的酿酒师彼得·布克哈特有关酸啤酒的酿造控制流程，布克哈特是新比利时酒厂最有名的酸啤酒——蠢品酸啤酒的创造者。我会问他一些问题，但他只能挤牙膏似地给出一点点答案，没法满足我的需要。而我也不想依循新比利时的做法，所以只好开始思考属于自己的酿造方式，这也是之后俄罗斯河酸啤酒系列的起源。”[注]

当时，奇鲁左跟汤姆·亚瑟也都曾跟布克哈特学习，奇鲁左形容布克哈特是“影响深远的导师”。2004年，在奇鲁左跟娜塔莉结婚前，他们向柯贝尔买下酒厂，在加州圣塔罗莎地区开了名为“俄罗斯河”的自酿酒吧。奇鲁左为俄罗斯河设计了三个常态性酒款：诱惑——在夏多内葡萄酒桶中发酵的啤酒；祈求——与酸樱桃混酿，并在黑皮诺葡萄酒桶中发酵的啤酒；以及奉献——与黑加仑混酿，在赤霞珠葡萄酒桶中发酵的啤酒。普里尼的批发售价为每瓶4.5到5美元，其销售额大约占俄罗斯河总销售额的六成。到了2013年，酒厂预计产量可达15000桶（约1760吨），其中酸啤酒的产量大约只占一成。酒吧有大约65名员工，年销售约2500桶酸啤酒（约293吨）。品牌有七到八名员工负责实验、酿造及包装。自酿酒吧的糖化设备容量是20桶（约2.3吨），量产酒厂的糖化容量为50桶（约6吨），还有600个葡萄酒桶可用以储放及陈年啤酒。因为每用一次都会让原有的葡萄酒香气与味道变淡，所以每个酒桶都只能重复使用三次。奇鲁左保留了两个最初的酒桶，以铭记酒厂创立的初衷。

每年俄罗斯河都会发行小普里尼（Pliny the Younger）两次，小普里尼的酒精浓度为10.5度，属于三倍印度淡色艾尔啤酒，只有生啤版

本。奇鲁左说："每年2月的第一个周五开始，为期两周在自家酒吧供应，让消费者能有明确的期待日期。小普里尼是老普里尼的强化版，主打西姆科酒花（Simcoe）跟亚麻黄酒花（Amarillo）的香气，这两款酒花都具备强烈的果香，有效地将较强的酒精味平衡掉。小普里尼最突出的特点就是干投了四次酒花，造就了俄罗斯河最畅销的酒款。（酒花干投：把啤酒花丢进发酵完的啤酒之中，让啤酒充满奔放的香气。）小普里尼上市销售的那两周，我们会用一条管线直接将酒从酒厂送到酒吧，以确保酒能保持新鲜。而来自全国的消费者，甚至是全世界的消费者，每年都会共襄盛举，来到我们酒吧。"[注]

索诺玛县的经济发展委员会，也曾针对小普里尼发售活动所带来的经济效益做过一份统计，根据初步估算，为期两周的活动为当地带来超过150万美元的消费活动。[注]

"想一想美国精酿啤酒运动所发生的事情，真是太疯狂了。"奇鲁左说，"娜塔莉跟我到中西部的贝尔斯酒厂（Bells）和新格拉鲁斯酒厂（New Glarus）参观后，开始考虑到更远的地方去，我们计划去布鲁克林看看盖瑞特·奥利弗在搞些什么新花样。虽然有点疯狂，但是我们很想规划出下一步的发展方向。目前正计划要把产量提升到25000桶到30000桶（约2934—3520吨），但不考虑让酒厂变得太大。不过，一切的变化都还是未知数。"




**俄罗斯河酿酒公司的温尼·奇鲁左与娜塔莉·奇鲁左。**

奇鲁左认为，相较于啤酒酿酒商而言，他跟娜塔莉更像是葡萄酒酿酒商。俄罗斯河的啤酒只在附近四个州供应，八成都在加州内销售，而且他们最有名的酒都是高酒精浓度的啤酒。不过酒吧里供应的仍是酒精浓度低于6度的基本款啤酒。

虽说奇鲁左表示这只是顺其自然，但我认为“创新”的基因已经被刻在了俄罗斯河骨子里头。他说：“我认为创新是每个人的天性，这不是嘴上说说就能做到的事。有时，创意这回事自然而然地就会出现，而我只是遵循我的天性。我跟娜塔莉觉得感激，因为我们在双倍IPA啤酒跟木桶陈酿啤酒的尝试上都很成功，也许是这不成熟的市场环境让我们有成长的机会，给了我们很大的帮助。”

每个学习过啤酒的人都知道，啤酒花是啤酒酿造过程中不可或缺的调味料。而甜美的大麦粥就像肉体，通过啤酒花带来香气与苦味得以平

衡。西部的酿酒师都崇拜着大麻带劲的亲戚——啤酒花，因为他们的热情，啤酒花风味主导的啤酒开始在整个美国流行，并开创了美国史上最畅销的酒款——以啤酒花风味为主导的IPA啤酒（Indie Pale Ale，印度淡色艾尔啤酒）。(注)

在1849年，加州曾是传奇的淘金圣地；如今，加州再度因为啤酒花的浪潮而回归到世界舞台上。

这一切的源头是内华达山酒厂的淡色艾尔啤酒（Pale Ale）。这种风格是由精酿啤酒先锋肯·格罗斯曼在商业酒厂酿造诞生，也因此让新品种的卡斯卡特啤酒花被世界认识。西岸的酿酒师们开始追寻格罗斯曼的脚步，把啤酒的国际苦味单位（IBU）跟啤酒花使用量提升到令人瞠目结舌的新巅峰。（IBU，International Bitter Unit：国际苦味单位，是一种用以量测苦味的单位。）

温尼·奇鲁左第一次酿IPA啤酒的时候，就用了大量的啤酒花，试图去掩饰啤酒因为制程不佳而产生的不良风味，但因此误打误撞地发明了第一款双倍IPA啤酒。

这种偶然事件也发生在格雷格·库克和史帝夫·瓦格纳的身上。当他们在圣地亚哥北部的埃斯孔迪多城创立巨石啤酒公司（Stone Brewing Co.）时，他们还不知道这个酒厂注定会成为20世纪90年代最成功的酒厂之一。在《巨石啤酒的匠心工艺》（*The Craft of Stone Brewing Co.*）一书中，库克跟瓦格纳说他们公司最著名的酒款——傲慢的混蛋（Arrogant Bastard）的配方是源自一款家酿作品，但这款能让巨石在精酿界一举成名的酒其实源于一场美丽的错误。

格雷格·库克回忆道，当时瓦格纳在使用新的家酿设备酿酒时，突然吼道：“噢！我的天呐！”他告诉格雷格，“我不小心算错了原料的用量，还不是差一点点，而是投放了过多啤酒花跟麦芽。”库克主张应该直接倒掉这桶酒，但是瓦格纳却想知道成品如何，便将这款酒保留下

来。

结果，他们都爱上了这款意外酿出的啤酒花炸弹，但是对于如何处置这款酒，两人都很纠结。格雷格说：“我们都超爱这款酒，但因为这款酒的特色与市场上其他的啤酒差异太大，我不确定该如何是好，可我们觉得有机会能成就大事。”注

在南加州，生活悠闲的冲浪玩家随处可见，这里啤酒的命名方式多半都和纽约市扯上点关系，这款酒却反其道而行，直接向这世界宣告它是“傲慢的混蛋”。在我看来，这是极为讽刺的一件事，但这也正是精酿啤酒革命的精神。

酒厂刚启动的第一年，傲慢的混蛋被束之高阁，没有发行。当时酒厂最广为人所知的酒款是巨石淡色艾尔啤酒，但酒厂形象在消费者心中不够明确，于是公司董事会决定让“傲慢的混蛋”重回市场。

瓦格纳写道：“董事们认为‘傲慢的混蛋’能站上销售排行榜前列，然后连带地让其他酒款也被消费者注意到。同时，‘傲慢的混蛋’也向市场传达一个理念，那就是我们是一家成熟的酒厂，产品线十分多元，巨石是个值得被重视、被尊敬的品牌。”当我们发行“傲慢的混蛋”时，背标上的文句更让它在啤酒界一炮成名：

> 傲慢的混蛋艾尔啤酒
>
> Ar-ro-gance（ar'ogans）n.
>
> 骄傲、自大、得意、自满的作风与品质。
>
> 这是支充满侵略性的艾尔啤酒，你很可能会不喜欢它，而我们也怀疑你的品味能力恐怕不够理解这支高级、深奥的酒，并对之表示敬意。我们会建议你继续窝在自己的舒适圈中，去

喝那些耗费数百万美元广告费用、让你觉得是来自小酒厂酿造的货色，或是那种淡黄无味的碳酸饮料，它们让你觉得自己可以更有异性魅力。

这百来个字的背标至今还留在酒瓶上。有人认为这是相当聪明的激将法营销模式，但格雷格却坚持这是他最初在瓦格纳的厨房里，喝到这款酒时所想传达的声音。

除了在啤酒酿造与市场推广上不断创新外，格雷格跟瓦格纳也在考虑跨界经营，他们开设了巨石酒吧花园（Stone Brewing Bistro & Garden），让位于圣地亚哥的巨石酒厂成为观光胜地，他们还打算在附近盖一间酒店，以此扩大巨石的品牌帝国。

来自角鲨头酿酒公司的山姆·卡拉吉奥，则是以截然不同的方向进行着尝试。我跟他在20世纪90年代的早期相遇，当时他在曼哈顿上西城一间主打精酿啤酒的餐厅——那乔老妈饭店（Nacho Mama's）里担任吧台主管。卡拉吉奥对我说："你是第一个进来向我推销精酿啤酒的厂家，你酿的酒让我认识并走进精酿世界，让我的思维能走出被淡色拉格啤酒主宰的世界。更多的品牌，如新阿姆斯特丹、新英格兰、赛莱斯、帕克领地和庆典山脉等，让我痴迷不已。"他在酒花小铺专卖店（Little Shop of Hops）买了套家酿设备，然后开始酿造属于自己的啤酒。他解释道，第一代与第二代的酿酒师们虽然使用了本地的新鲜原料，并且不用玉米或大米等辅料酿酒，但是他们并没有跳脱出传统旧世界啤酒风格的束缚。而他想酿出更具创意的啤酒。

他接着说："我不想成为鹤立鸡群的人物，所以我开始走艾丽丝·沃特斯与詹姆斯·毕尔德的路线，打算从他们做美式餐饮的经验与知识中获取灵感。美国本土栽种着许多美好的原料，我们应该要加以利用并发扬光大，而不一定非得遵守旧世界传统厨艺的教条。我开始挖掘曾用在料理中的各类食材，想知道有没有值得参考的酿酒原料，酿造突破固有

风格的啤酒，我的想法是‘探寻新的餐饮理念与食材能够赋予啤酒怎样的灵感，摆脱既有传统啤酒风格的束缚’。我们的广告语‘脱离正轨的酒，为脱离正轨之人而生’正是出自于此。”




**角鲨头酒厂的山姆•卡拉吉奥。照片来源：角鲨头酒厂**

卡拉吉奥购买了一套10加仑（约40升）的酿造设备，并自己动手把旧的啤酒桶改造成发酵罐。他酿造的第一款酒是一款添加棕糖的印度棕色艾尔啤酒（Indian Brown Ale）；第二款则是支加入杏桃酿造的IPA，名为香杏酒花（Aprihop）；第三款是天神大麦酒（Immort Ale），添加了马萨诸塞州西部自家农场的枫糖糖浆酿造而成，还另外加了烟熏大麦、杜松子和香草；还有菊苣世涛啤酒（Chicory Stout）则是款加了烘焙菊苣、咖啡与甘草的啤酒。卡拉吉奥总会让角鲨头的产品成对上市，这么做的目的在于确保酿造生产的经济效率，又可以分摊单款产品推向市场的失败风险。他说：“我们在1995年自酿酒吧开业时推出的酒款，就是庇护所淡色艾尔啤酒（Shelter Pale Ale）。这也是考虑到那些喝惯了百威淡爽啤酒的客人所做的一些让步。”而他们这种破格与不平凡的

理念，使得他们的创业过程十分艰辛。

建厂两年后，他们终于勉强地用罐头工厂与酸奶工厂的旧设备，拼凑出一个30桶（约3.5吨）的酿造设备。从1997年到1999年期间，酒厂这部分的事业不断地赔钱，卡拉吉奥说："我们只能把餐厅赚来的钱拿去填补酒厂亏损，所以如果我们没有经营餐厅的话，酒厂肯定会无法继续运作。因为，那个年代很少有消费者愿意花12美元购买六瓶加了枫糖糖浆或陈放在橡木桶的啤酒，但我们从来都不愿意放弃任何一款产品，不会通过降价促销我们的啤酒。"(注)

时间来到了2000年左右，卡拉吉奥口中的那些"脱离正轨"的啤酒被《美食与美酒杂志》（*Food & Wine Magazine*）以及全国广播公司（NBC）的《今日秀》节目注意到。这时，他迷人的个性与坚毅的外表起了作用。没过多久，卡拉吉奥用甜菜糖、白葡萄干和比利时酵母酿造的"存在理由"（Raison D'Etre）被啤酒主张（BeerAdvocate）评为年度最佳啤酒。"短短的时间内，我们酒厂的生意就步入正轨，销量从2000年开始保持两位数的增长。"卡拉吉奥说道。

卡拉吉奥最畅销的酒款是60分钟IPA啤酒，这个系列还有其他两款酒：90分钟IPA啤酒和120分钟IPA啤酒，这三款酒都采用卡拉吉奥特别想出来的一种酒花投放方式。

"这是我看料理节目得到的灵感，节目中的厨师说如果在炖汤的过程中，缓慢投入小撮的黑胡椒，能带来绵密的香气；如果是一大把的直接投入，则会产生过强的苦味及可怕的香味。现在酿酒师投入酒花的时间只有两个：早期投入会产生更多的苦味，而晚期投入则贡献香味。于是我就在想，何不参考这位厨师的料理方式呢？"

卡拉吉奥发挥工匠精神，自己把一个老旧的橄榄球游戏机器改装成酒花投放装置。那种橄榄球游戏机器是让塑料材质球员在金属球场上，通过摇动球场让球员移动。他参考这个方式，把啤酒花放到这个"球

场”上，然后利用振动的方式缓慢地将啤酒花投入煮沸槽中，慢慢地在麦汁中煮沸。这个方法取代了以往追求苦味的早投酒花与寻求香气的晚投酒花两种做法。90分钟IPA就诞生于这个工艺，酒精浓度9%，苦味单位更高达90IBU。1999年90分钟IPA上市，只以生啤酒版本供应。同期上市的另一款酒是点石成金啤酒（Midas Touch），这款酒是将蜂蜜酒跟葡萄酒混合，并添加迈达斯国王墓中出土的饮料器具里存在的一种特殊原料。

在他推出90分钟IPA啤酒的第二年，这款酒也开始推出瓶装版本，并在酒标上标示“帝国IPA”（Imperial IPA），因而创造出了这种新的啤酒风格。同时，他也开发出了60分钟IPA啤酒，以满足那些不想喝高浓度啤酒的消费者，让他们也能多喝几杯。

他说：“这次测试让我知道这个投放啤酒花的方式能带来很棒的效果，一点点地慢慢投入酒花，能酿出香气很棒的IPA，而不会出现IPA的爱好者——特别是西岸的酿酒师们——喜欢的那种苦得令人不舒服的IPA。我们酒款的香气绵长，是西岸IPA风格中独具一格的啤酒。”[注]

他并没有仿效西海岸酿酒商的酿酒风格，而更像是在复兴一款新泽西纽瓦克的巴伦丁酒厂曾出品过的IPA啤酒风格。我回想起在20世纪70年代时曾喝过巴伦丁公司酿造的IPA啤酒，那时极少有大型工业酒厂酿造这样酒花风味突出的啤酒。巴伦丁IPA也比市面上大多数淡色拉格啤酒味道更为浓郁。

卡拉吉奥说：“巴伦丁出品过一款名叫伯顿艾尔（Burton Ale）的啤酒，在木制发酵罐中发酵熟陈，酒精浓度高达10度，有着极高的苦味值。但这款酒没有对外销售，只提供给VIP客户和经销商。若要讨论美国极限啤酒酿造的风潮，角鲨头或许是现代版本的重要推手，而巴伦丁当时就酿造了橡木桶陈酿的、苦度100IBU的高端啤酒，甚至都不公开售卖，这才是只存在于传说之中的白鲸。假使那个年代已经有啤酒主张

的话，肯定会将这支酒奉为‘圣杯’。”

角鲨头现在也对外发售一款在木制发酵罐发酵的IPA，名叫“巴顿橡木桶陈酿”（Dogfish Head Burton Baton）。他说：“我们想以这款酒向世人宣布，角鲨头已经从巴伦丁手中拿下了接力棒，将东岸最厉害、酒花风味最强的木桶陈酿啤酒传承下去。我们打算捍卫美国东海岸的传统，并将这荣耀发扬光大，以此对抗来自西海岸那股肤浅的酒花风潮。”

卡拉吉奥与酷爱西岸IPA风格的酿酒师们一直都保持一种良性的针锋相对态势，包括俄罗斯河的奇鲁左、比萨港口的亚瑟、巨石的格雷格与瓦格纳。这件事被来自首都特区华盛顿的著名酒吧布里克斯凯勒（Brickskeller and RFD）的老板戴夫·亚力山大推向了高潮。他为此办了一场名为“蛇麻素大满贯”的比赛（The Lupulin Slam，蛇麻素是啤酒花中重要的活性成分），邀请酿酒师们组成东岸、西岸两队，比拼哪一队能酿出风味最佳、最强劲的IPA啤酒。

西岸队由比萨港口、奥吉斯（Oggi's）、艾福瑞（Avery）这三家酒厂为代表，而东岸则由卡拉吉奥推荐的老占区酒厂（Old Dominion）和首都酒厂（Capitol City Breweries）出战。卡拉吉奥在酒厂附近的食品废料场找到一台长相奇特的过滤设备，怀疑是药厂用过的食用级设备，他以此为概念设计东岸队专用的秘密武器。他开发出的设备可以用加压空气推送啤酒，让120分钟IPA啤酒流过啤酒花。他将这个浸泡器设备命名为“兰道尔珐琅质动物”（“珐琅质”一词用于形容强烈啤酒花香气残留在牙齿上造成的磨砂感）。他说：“我们最后就靠着这台浸泡器酿出的加强版120分钟IPA，打败了西岸队伍。”

当天晚上，亚力山大就向卡拉吉奥订了一台兰道尔浸泡器，圣地亚哥的欧布莱恩酒厂（O'Brien's）老板汤姆·尼克尔也订了两台。卡拉吉奥至今已卖出了将近300台兰道尔浸泡器给各地酒吧或酒厂，以及1000台缩小版的兰道尔浸泡器给家酿爱好者们。他继续说道：“这款设备最棒的不只是能帮助酿酒者增加啤酒花的香气，还可以投入各种香料进行增

味，可以让啤酒爱好者们直观感受啤酒花对于酒液的影响，让啤酒酿造工艺变得浅显易懂。所以这是个很好的教育工具。”

向美国人大力推广精酿啤酒也是卡拉吉奥的重大成就。2010年的11月一直到2011年的3月，他和探索与发现频道拍摄的专题片《酿酒大师》（*Brew Masters*）在电视台轮番上映。他长年定期举办葡萄酒与啤酒混酿系列产品以及历史复刻啤酒系列的餐会和品鉴会。角鲨头计划在2013年将产品线增加到37款，但卡拉吉奥打算在未来略微削减掉一些。

卡拉吉奥说："我的同事经常反对我的做法，因为这样做效益不好。他们认为该把5—6款产品设定为每两三年的固定产品，而像现在这样，我们对原料和产品包装的备货成本，会比大多数酒厂高很多。"[注]

60分钟IPA占角鲨头总销量的48%，但卡拉吉奥却不希望这个比例增加，他认为这样会阻碍品牌追求创新的基本理念。他说："每当我们看到机会的时候，总想突破极限，创造更大的消费需求。小众、高端的需求让我们往美食界或葡萄酒界更靠近一步，我们觉得好的啤酒值得在更高级的场合出现。我很赞赏盖瑞特·奥利弗在这方面做出的重要贡献。这也是我们为什么在开业时会选择自酿酒吧的模式，因为角鲨头啤酒更接近于葡萄酒的层次。我们想要扭转常规的方向。我们如此做事的理由，就是还没有人这样做过。"[注]

盖瑞特·奥利弗的加入，为布鲁克林酒厂带来创新源泉。他在1994年加入布鲁克林时，为酒厂研发了布鲁克林黑巧克力世涛啤酒（Brooklyn Black Chocolate Stout），是一款酒精浓度高达10%的沙俄帝国世涛啤酒。在历史记载里，帝国世涛这个传统风格最初是一种专为沙俄皇室的叶卡捷琳娜大帝酿造的啤酒。当时，帝国世涛风格的出现，突破了既有啤酒风味与酒精浓度的极限。这款酒至今仍是酒厂最畅销的酒款之一，在知名的啤酒作家迈克尔·杰克逊的记录中，这是第一款与巧克力紧密结合的啤酒，可它的味道来源是烘烤麦芽而非可可豆。

奥利弗也是美国精酿啤酒史上第一个与国外酒厂合作的酿酒师，他跟英国泰晤士河畔亨利的酒厂布拉克斯皮尔（W.H.Brakspear & Sons）合作，布拉克斯皮尔因披头士成员乔治·哈里森时常造访而声名大噪，双方联手推出了布鲁克林大桥英式苦啤酒（Brooklyn Bridge Bitter）。此外，奥利弗还与英国的凯勒姆岛酒厂（Kelham Island Brewery）、JW李酒厂（JW Lee）、比利时的舒弗酒厂（La Chouffe）和巴伐利亚的施耐德酒厂（Schneider Weisse）等有过合作。

奥利弗说："我们的首要目的是想站上国际舞台，我时常以一个美国酿酒师的身份到国外旅游，每当我跟人说'嘿，我是美国来的酿酒师'的时候，对方都会露出一脸失望的表情。于是我希望能通过与其他酒厂的合作，让国外同行也知道美国正在掀起精酿啤酒革命。"[注]

1994年，奥利弗还在为曼哈顿自酿酒吧工作时，收到了英国啤酒作者协会赞助的演讲活动邀请，前往伦敦惠特布莱德地区的波特啤酒桶讲堂（Whitbread's Porter Tun Room）进行演说。演讲时，他让超过百位的英国酿酒师、作者品尝了一款名为"粗稿"（Rough Draft）的IPA。这次演讲在整个英国啤酒业界引起了强烈反响。

奥利弗说："他们邀请我的目的，兴许就是想在现场投下一颗震撼弹，我很清楚该做什么，而且也很乐意去做。"他跟与会人士提到，他第一次去英国旅游时，喝到一款酒精浓度3.5%的英式IPA后，便彻底爱上这种风格。但这款啤酒已经与乔治·霍奇森在19世纪20年代酿的第一款英式IPA的风味大不相同，酒精浓度比原始版的6%—7%低了许多，最初的版本不但酒精度较高、酒体较厚，而且啤酒花的风味也比较强烈。他说："当我在演讲中说'英国已经没有酒厂酿造IPA了，而我们有在美国酿'的时候，台下出现一整片咳嗽声，他们喝了一口酒后只是说：'这味道是挺有趣的，但不会有消费者买单。'过不到一年或两年的时间，我就看到有英国老酒厂品牌默默地开始酿造IPA，把酒运到美国来卖。尤其是森美尔酒厂发售的森美尔印度艾尔啤酒，是最早出现的典

型代表酒款，虽然这款酒的味道不如美式的IPA那么强劲。无论是不是这场演讲启发他们酿造了IPA，它一定给他们留下了深刻的印象。”[注]

这让我想起麦当娜曾经说过，绿日乐队的唱腔听起来像是美国人冒充英国人，然后再模仿美国人的腔调。奥利弗说：“这就像是英国人现在酿的IPA，这风格原生于英国，但是被美国人拿去改良后，英国人再学习美国人的方式酿酒，然后卖给美国人。”

奥利弗刚来布鲁克林酒厂时，我的销售公司还在经销比利时的进口啤酒。我们经常谈论是否要酿一款布鲁克林的比利时风格啤酒。20世纪90年代期间，我俩去了比利时多家酒厂参观。到了2004年，我们决定增设一套瓶装设备，让酒可以像比利时修道院啤酒一样100%依靠瓶中发酵产生气泡。奥利弗参加了伯特·范·赫克在精酿酒商大会上的一场研讨会。范·赫克是来自圣伯纳修道院的一名年轻酿酒师，圣伯纳修道院是比利时唯一完全依靠瓶中发酵工艺的酒厂，其他绝大多数酒厂会让啤酒保留部分二氧化碳后再装瓶。

奥利弗尝试寻找有关瓶中发酵的资料，但发现根本没有。他说：“我四处找都找不到，虽然有很多关于家酿啤酒瓶内发酵的内容，但这与商业酿造是两码事。我去了慕尼黑的维森酒厂（Weihenstephan）和杜门斯学院、鲁汶的天主教大学等地，去请教专业的酿造学教授，向他们询问是否有相关文献，我愿意帮忙翻译成英文版本，但他们却说瓶中发酵的技术是秘密，只有家族或酒厂会世代相传，但不会有任何书籍记载。虽然没有学到想要的，但我为之陶醉，原来酿造工艺世代相传，真是太酷了。”

有一次他去比利时，受当地朋友的邀请前往圣伯纳修道院参观，但他却被酒厂经理拒于门外，经理说：“很多美国酿酒师跑来比利时偷走我们的创意，这是在敲诈我们。”[注]

2003年，奥利弗尝试联系了范·赫克，此时范·赫克已经离开圣伯纳

酒厂，投奔了大型工业酒厂马丁之家啤酒公司（Martin House Brewing Company）。他问范·赫克："你去过纽约旅游吗？"赫克回答："没有。""你来纽约玩个四天，教我如何做瓶中发酵，我也带你去纽约市转转，然后支付你的工作费用，这样如何？"

奥利弗进一步的计划是让所有酿造部门的员工参与瓶中发酵方式的学习，因为这是个未知的领域。他对所有人说："我们要忘记一切已知的事物，让自己成为一张白纸，这或许会让人很不适应，但我要求你们：去帮助身边的每一个人，重新理解你的工作伙伴正在推进的工作项目。大家可能会有暂时的失控感，但当我们成功地通过这个难关，我们将会迈入新的境界，成为比现在更强的人。请你们信任我，我们将纵身跃入氧气稀薄的高空之中，但是我们最终会搞定一切。这是我这辈子遇到过的最酷的一件事。你跟我说过创业的故事，我从没创业过，但这应该就是创业的感觉吧。"

随后布鲁克林英雄一号啤酒应运而生，并获得啤酒主张给予得极为罕见的A+评分。

"人们很爱问我最喜欢布鲁克林的哪款酒，我每次都会给他们不同的答案，"奥利弗说，"我觉得布鲁克林英雄一号的出现是酒厂重要的转折点，它成就了布鲁克林品牌现有的高度。整个职业生涯中，你都得装作很能干的样子——我感觉我们是一家很棒的酒厂，但我们得装出更棒的样子。我们打肿脸充胖子——其他酒厂都这么做。而当我们做出布鲁克林英雄一号时，我打心里觉得，我们离梦想中的高度近了许多。"[注]

波士顿啤酒公司对于创新的贡献，源于他们推出的极限啤酒。山姆亚当斯在2002年推出的乌托邦啤酒（Samuel Adam's Utopia）就是经典范例。吉姆·库克形容这款酒精浓度高达27%的啤酒，像是年份波特葡萄酒、优质雪利酒和老干邑白兰地调和而成，每次打开都能飘香满屋。他说："这是啤酒发展至今，依靠酵母自然发酵所能做出的最高酒精浓度

的啤酒。”这支啤酒，混合了酒库中一款从1994年起就在橡木桶中陈酿、酒精浓度高达18%的三倍博克啤酒（Triple Bock）。库克将乌托邦比喻成“极端分子”，每两年发行一次，以铜质煮沸锅炉造型的容器包装。库克将孜孜不倦地尝试突破极限。[注]

说到20世纪90年代最成功的精酿品牌故事，不可不提奥斯卡布鲁斯（Oscar Blues）。奥斯卡布鲁斯是1997年由戴尔·凯特切斯创立的一家餐厅，坐落于落基山脉之上。凯特切斯说自己是个饭店老板兼平庸的家酿啤酒玩家，但他却敢尝试别人都没做过的事：把品牌旗下的所有酒款都采用铝制易拉罐包装。2013年，奥斯卡布鲁斯在科罗拉多州与北卡州的酒厂，预计销量将综合达到125000桶（约14668吨）。凯特切斯也是第一个公开承认他的成功是来自于机缘和运气的人。

“2002年11月，我们卖出第一罐啤酒。”凯特切斯说，“在当时，没有品牌在市场上推广罐装精酿啤酒，只有少数品牌（包括布鲁克林酒厂）会合约代工做一些罐装精酿啤酒。如你所知，我没有开酒厂和卖啤酒的梦想，我只是想好好经营餐厅，但因为市场上没人在卖罐装啤酒，所以我们认为罐装啤酒是一个能为餐厅打广告的机会，所以我们就买一台每次只能装两罐啤酒的小罐装设备，把自己酿的啤酒装罐后，卖到酒类专卖店或瓶子店，然后吸引消费者光顾我们的饭店。因为小镇上只有1600个居民，是个人口非常少的地区，我们需要把奥斯卡布鲁斯打造成一个地标，吸引消费者到里昂来。”[注]



**奥斯卡布鲁斯酒厂的戴尔•凯特切斯正在操作最早的那台手工灌装机。照片来源：奥斯卡布鲁斯酒厂**

正如凯特切斯所料，消费者蜂拥而来。同时，凯特切斯在研究过各类资料后，认为罐装啤酒比瓶装啤酒还具优势，因为罐装具有完全避光及快速冷却的优点，所以他添购了更大型的罐装设备，打算增加产量并且找来经销商合作。基于凯特切斯的家酿配方开发出的戴尔淡色艾尔啤酒销量飙升，他说："然后才意识到，原来我们在不知不觉中做出了一间啤酒公司。"

"戴尔淡色艾尔是我第一次在宿舍的浴缸里酿的啤酒。"凯特切斯说，"我在1990年的圣诞节得到人生第一个自酿工具包，也因此迷上了啤酒的科学与艺术。其实，我充其量只是个水平比较一般的家酿酿酒师，但是商业上的成功给了我额外的光鲜。我从没认真地钻研过一件事，而好的酿酒师需要有钻研精神。所以说，比我好的酿酒师随处可见。我对经营餐厅有着更多的热情与天分。只是经营一个品牌不是会酿酒就行，还得顾到市场营销与许多外部事务。"注

凯特切斯现在在科罗拉多州有三间餐厅，约有200名员工。[注]在北卡罗来纳州有一间酒厂，约有14名员工。这并非他预想到的职业生涯，1993年从阿拉巴马的奥本大学毕业后，他带着当时的女朋友克里丝蒂去了蒙大拿州工作。他说：“我曾经梦想去当一位钓飞鱼的教练，但是当我们中途停在波尔德市找朋友时，花光了所有的积蓄，所以只好在当地找份工作。”他白天在背包制造公司上班，晚上则在老芝加哥（Old Chicago）餐厅当调酒师。凯特切斯后来与克里丝蒂结婚并育有四个子女。

“有一天，当我骑着自行车在公司到餐厅的路上，我闻到酿酒的味道。因为我在家酿过几次酒，所以知道这就是麦汁的香气。我走进酒厂，之后跟我成为朋友的戈登·奈特正在酿酒。我在酒厂发现酿酒师是个不错的工作，并开始思考‘这或许是我未来想要从事的事业’。”

奈特是科罗拉多州相当知名的酿酒师，他曾在三个不同的酒厂工作，包括高原国度（High Country）、埃斯蒂斯公园（Estes Park）和狼舌酒厂（Wolf Tongue），他酿造的啤酒曾为这三家酒厂摘得全美啤酒节的金牌。凯特切斯说：“奈特酿过一款啤酒，起初名为‘叛变之红’（Renegade Red），后来打算以他的名字‘戈登’来命名，但因为戈登比尔施连锁酒吧的反对，最终改名为‘G奈特’。这款啤酒目前仍是酒厂的主打产品之一。”[注]

许多第一代的精酿啤酒厂正开始进行新的计划：自行种植酿酒所需的大麦或啤酒花。如此，可以满足消费者对于当地风味啤酒的需求，也能与当地农民建立联系，方便他们找到优质买家。铁锚、内华达山、罗格、布鲁克林和其他许多酒厂已经开始自行种植啤酒花、大麦、小麦，或定向委托本地农民种植所需的酿酒原料。

在密歇根州卡拉马祖市，贝尔酒厂的执行长拉里·贝尔早在20世纪80年代就开始收购当地产的啤酒花，用于部分酒厂酿造的啤酒。到了

2008年，他直接买下农场并种植大麦。到了2013年，大麦的种植面积已达160英亩，每英亩的大麦产量可酿出50桶（约6吨）啤酒。

“当地布什农产公司（Busch Agriculture，安海瑟布什下属单位）一位种植大麦的农民找上我，他说，为安海瑟布什公司种大麦真是很不爽，问我有没有兴趣跟他合作，让我买他的全部谷物原料。我们走访了他的农场，在沟通的过程中他十分开心。后来，隔壁的农场也向我们抛来橄榄枝。于是他提议：‘我们何不一起买下这块土地，由我来负责管理？’我接纳了他的意见，然后开始在这片土地上种植二棱大麦。”[注]



**贝尔酒厂的拉里•贝尔。照片来源：贝尔酒厂**

缺少制麦设备是许多酒厂都会面临的问题，但这对贝尔酒厂而言不是问题。位于威斯康辛州奇尔顿市的布里斯麦芽及原料公司是贝尔酒厂的定点制麦工厂。贝尔产量最大的小麦啤酒奥伯伦（Oberon）占酒厂总销量的45%；排名第二的是双心艾尔啤酒（Two-Hearted Ale），占总销量的25%。而当地原料仅用于酿造一些季节性和特殊款啤酒。如果当地麦芽品质与产量能够提升，那么常规款啤酒也会使用这些原料。

“我们的圣诞啤酒完全使用密歇根本土产的麦芽。”贝尔说，“品牌原有的淡色艾尔因为开始用本土麦芽酿造，于是我们将它的名称改为中西部淡色艾尔啤酒（Midwestern Pale Ale），这款酒的酒标上还绘有农场照片。我们的秋季丰收啤酒则使用100%的密歇根产麦芽与啤酒花，这款酒去年生产了5吨多，且只在自家的酒吧贩售。”

贝尔也酿一些啤酒花风味主导的啤酒，如酒花头啤酒（Hoptimum），但他说：“苦味并不是我们所追求的，我们更想要酿出味道平衡、啤酒花个性更加鲜明的啤酒。我们也酿造近年来越来越热门的柏林酸小麦啤酒（Berliner Weisse），这款酒就没有啤酒花的味道。我们也喜欢尝试更多新的风格。我们是众多美国精酿啤酒品牌的一员，我们也得尝试酿造以麦芽风味为主的啤酒。‘三杯原则’是我们的核心理念，我们追求的仍是平衡这件事，一杯好酒会让你至少想喝上三杯。”㊟

在尤提卡市的萨拉克酒厂（玛特酒厂），为布鲁克林监督代工酿造的助理酿酒师玛丽·威尔斯，也在她家族位于雪城附近的农场种植大麦与啤酒花。2013年6月，我们使用来自格罗纽约（GROWnyc）公司提供的麦芽酿造小麦啤酒，格罗纽约公司在纽约市，有56个由农民直供的门市，布鲁克林绿色市场小麦啤酒（Brooklyn Greenmarket Wheat Beer）中七成的谷物原料是来自纽约市种植的小麦。这些小麦来自纽约彭延地区的第三代农场主彼得·马丁斯，这款啤酒的部分营收会捐给格罗纽约公司。

创新是精酿啤酒革命的象征。精酿啤酒带给美国啤酒行业的惊喜也在向全世界蔓延。在多数国家都能找到精酿啤酒商的踪影，即便是相对封闭的朝鲜也不例外。大家都在努力挑战工业淡色拉格啤酒对各国市场的统治，这些啤酒主要来自四大工业拉格酿酒巨头——百威英博、SAB米勒、喜力以及嘉士伯。




**2010年精酿酒商大会现场的弗里茨•美泰克和肯•格罗斯曼。照片来源：杰森•E.卡普兰**

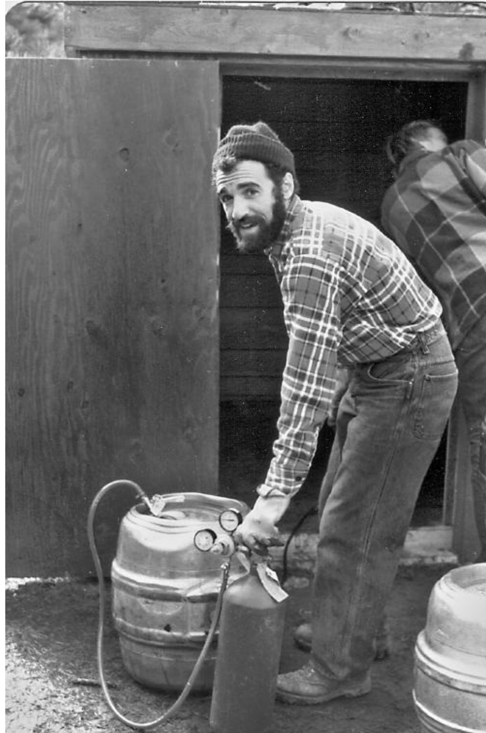


**2009届啤酒协会理事会成员：主席杰夫•贝克，喜力啤酒的丹•提亚诺，蒙代罗酒厂的卡洛斯•费尔南德兹，布鲁克林酒厂的史蒂夫•欣迪，米勒康胜的汤姆•朗，百威英博的戴夫•皮考克，皇冠进口公司（蒙代罗）的比尔•哈克特。照片来源：啤酒协会**

**的马休**



**新阿姆斯特丹的创始人马休•莱克与酿造学家乔•奥维茨。**



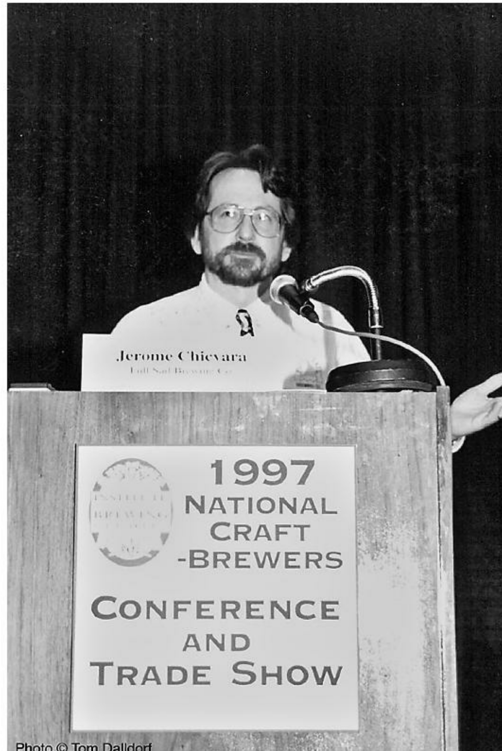
**20世纪70年代“啤酒与转变”家酿大聚会上的查理•帕佩奇恩。照片来源：查理•帕佩奇恩**




**新奥比昂酒厂的杰克•麦考利夫和波士顿啤酒公司创始人吉姆•库克，正在复刻当年的新奥比昂艾尔啤酒。照片来源：波士顿啤酒公司与《新生代啤酒厂》杂志**



**酿酒商协会主席查理•帕佩奇恩与《啤酒全方位》发行人丹尼尔•布拉德福特。照片来源：酿酒商协会**




满帆酒厂的杰瑞米•奇克瓦拉




英国啤酒作家迈克尔•杰克逊与布鲁克林酒厂首席酿酒师盖瑞特•奥利弗。照片来源：酿酒商协会



奈夫经销集团老板杰瑞•希汉



酿酒商协会集体照，前排中间为首席运营官鲍勃•皮斯。照片来源：酿酒商协会




**位于南卡罗来纳州的雷耶斯控股公司最早的库房。照片来源：雷耶斯控股公司**



**“啤酒主张”的陶德•阿尔斯托姆和杰森•阿尔斯托姆。照片来源：泰勒•赛德勒（来自“啤酒主张”）**



**前美国酿造协会以及美国酿酒商协会主席亨利·金。**



**本基斯经销公司的霍华德·哈勒姆和罗伯特·哈勒姆。**

1. 丹尼尔·布拉德福特，2013年3月29日于首都特区华盛顿接受作者采访。
2. 布雷特酵母（Brettanomyces）或缩写“brett”，对于大多数啤酒厂和葡萄酒庄而言是一种对品质控制具有破坏性的酵母菌种。

3. 汤姆·亚瑟发表“*Inventing Styles for a Brave New World*”，《新酿酒商》杂志，2000年1—2月刊。
4. 基姆·乔丹，2013年2月12日由作者电话采访。“比利时啤酒骑士”（Knight of Belgian Beer）是比利时酿酒商协会颁发的荣誉头衔。
5. 基姆·乔丹，2013年2月12日由作者电话采访。“比利时啤酒骑士”（Knight of Belgian Beer）是比利时酿酒商协会颁发的荣誉头衔。
6. 基姆·乔丹，2013年2月12日由作者电话采访。“比利时啤酒骑士”（Knight of Belgian Beer）是比利时酿酒商协会颁发的荣誉头衔。
7. J．B．舍尔曼，2013年5月7日于纽约布鲁克林接受作者采访。
8. J．B．舍尔曼，2013年5月7日于纽约布鲁克林接受作者采访。
9. J．B．舍尔曼，2013年5月7日于纽约布鲁克林接受作者采访。
10. J．B．舍尔曼，2013年5月7日于纽约布鲁克林接受作者采访。
11. 亚瑟发表的“*Inventing Styles*”。
12. 罗伯·托德，2013年5月30日接受作者电话采访。
13. 罗伯·托德，2013年5月30日接受作者电话采访。
14. 罗伯·托德，2013年5月30日接受作者电话采访。
15. 温尼·奇鲁左，2013年5月24日电邮作者。
16. 温尼·奇鲁左，2013年5月24日电邮作者。
17. 温尼·奇鲁左，2013年5月24日电邮作者。
18. 温尼·奇鲁左，2013年5月24日电邮作者。
19. 保罗·盖塔于2013年11月5日电邮作者。
20. 格雷格·库克，史蒂夫·瓦格纳，以及兰迪·克莱蒙斯所著*The Craft of Stone Brewing Co.：Liquid Lore，Epic Recipes，and Unabashed Arrogance*（伯克利市十速出版社于2011年出版），第43页。
21. 山姆·卡拉吉奥，2013年5月30日接受作者电话采访。
22. 山姆·卡拉吉奥，2013年5月30日接受作者电话采访。
23. 山姆·卡拉吉奥，2013年5月30日接受作者电话采访。
24. 山姆·卡拉吉奥，2013年5月30日接受作者电话采访。
25. 盖瑞特·奥利弗，2013年6月13日于纽约市布鲁克林接受作者采访。
26. 盖瑞特·奥利弗，2013年6月13日于纽约市布鲁克林接受作者采访。
27. 盖瑞特·奥利弗，2013年6月13日于纽约市布鲁克林接受作者采访。

28. 盖瑞特·奥利弗，2013年6月13日于纽约市布鲁克林接受作者采访。

29. 乌托邦啤酒（Utopias），文章“*Every Craft Beer Has a Story*”，山姆亚当斯网站www.samueladams.com/craft/utopias（2013年11月4日访问）。

30. 戴尔·凯特切斯，2013年5月30日接受作者电话采访。

31. 戴尔·凯特切斯，2013年5月30日接受作者电话采访。

32. 北卡罗来纳州州政府非常大力支持小型酒厂，吸引了新比利时，内华达山，以及奥斯卡布鲁斯在该州建厂。

33. 北卡罗来纳州州政府非常大力支持小型酒厂，吸引了新比利时，内华达山，以及奥斯卡布鲁斯在该州建厂。

34. 拉里·贝尔，2013年6月11日接受作者电话采访。二棱大麦是公认的品质最好的大麦品种。

35. 拉里·贝尔，2013年6月11日接受作者电话采访。二棱大麦是公认的品质最好的大麦品种。

# 第七章　啤酒与媒体

在精酿啤酒革命开始后，与啤酒相关的报章杂志或网络文章出现，再度迎来一次大规模的流行。这些出版物在这段时间里扮演相当重要的角色，是它们让精酿啤酒能更快速地被世人认识。

波士顿啤酒公司是唯一成功利用传统媒体的一家精酿啤酒商，如电台、电视广告宣传的品牌，而传统媒体在整个20世纪都被大型啤酒品牌垄断。销量最靠近波士顿啤酒公司的竞争对手是内华达山，但内华达山的啤酒销售量只能永远屈居第二，并且离第一名差很多。波士顿啤酒公司每年可卖出约2.7万桶（约316839吨）啤酒、增味谷物啤酒和苹果酒，其中啤酒销量占大约210万桶（约24643吨），而内华达山年销量却低于100万桶（约117万吨），销量第三的新比利时酒厂也只卖出764741桶（约89740吨），其他品牌的销量就更少了。但内华达山和其他所有精酿酒厂都不会做电视、电台广告。

这也反映了美国啤酒销售模式的巨大转变，美国在禁酒令时期之前大约有2000家啤酒厂，但禁酒令解除后只有一半酒厂重新运作。在1933年到2000年之间，美国啤酒产业经历一段大规模的整合，最后导致国内两大啤酒公司——百威英博和米勒康胜的诞生，这两个品牌拥有国内七成消费市场。百威英博和米勒康胜的成功就是依靠电视广告，他们不断播放的广告词成功洗脑了多数美国消费者："无论你做什么，来一杯百威吧"、"多些品味，少些灌酒"、"米勒时间"。出生于婴儿潮时期的美国人，顶多年轻时会哼几句当地酒厂的广告词，但60后、70后的人群，就没有这类儿时回忆。当然，现在的年轻人也不一定能记起百威或米勒的广告，因为有更多电视频道可以观看，而且相较于呆坐在电视前，年轻人更倾向于使用电脑、手机或移动设备，这可以解释为何这两个时代

的人没看过百威英博和米勒康胜的广告。

实际上，互联网是精酿啤酒产业最大的盟友。1986年，酿酒师联合会前任市场营销总监丹尼尔·布拉德福特，也是《啤酒全方位》杂志的发行人，对《酿造学》杂志的读者进行了调查。

“我做了一份调查，想知道除了家酿啤酒这个话题外，还有什么共同话题可以跟他们进行沟通，我想让更多人愿意阅读《酿造学》杂志。”他说，“调查后发现，多数（几乎是全部）的读者都是年纪在25岁到45岁之间的人，而且（根据统计结果）几乎都有电脑。当时还是20世纪80年代，苹果电脑还没问世，但听说当电脑第一次在史密森展上亮相时，在黑板上展示的正是一个精酿啤酒配方，不过我不确定这故事的真实性。而精酿啤酒革命其实与电脑的变革进程相当接近，我相信近代的啤酒发展将继续被网红与自媒体影响。”[注]

现在的精酿啤酒商大多拥有属于自己的官方网站，以及通过自媒体直接与消费者沟通的人员。缅因州阿拉嘉什酒厂的创办人罗伯特·托德说：“我认为自媒体是精酿啤酒发展的重要推手。”托德也在利用媒体资源让粉丝们知道酒厂的最新动态。[注]

精酿啤酒产业里，最有影响力的社交媒体就是啤酒主张[注]。1994年，陶德·阿尔斯顿跟杰森·阿尔斯顿兄弟俩出于个人兴趣而成立了这个网站，现在网站每个月的访客已经超过250万人，年平均访客数达到2000万人。这意味着在过去的19年间，已有数千万人在这个网站上看过精酿啤酒或与啤酒相关的新闻、八卦、评论、意见、品饮记录和各种抱怨。

陶德跟杰森是重度电脑使用者，他们的父亲是成衣公司的采购，公司配给他一台天美时辛克莱尔电脑，让他用于统计货品存量与订单，而两兄弟就利用这台电脑在家自学。“我们后来有更新的康懋达（Commodore）电脑，以及苹果2+，后来再升级到一台英特尔芯片的

286PC机。”

陶德从马萨诸塞州蒙森高中毕业后，投身海军，在缅因州受训，并被派遣到英国伦敦往西45英里一个名叫纽伯里（Newbury）的城市。陶德在结束三年的兵役后，又因第一次海湾战争的爆发而继续服役两年。

1989年，杰森从蒙森高中毕业后第一次探望陶德。[注]杰森说："那时候我开始留心一些比较好的啤酒。"他跟陶德开始在纽伯里一间宁静、舒适的英式酒吧喝酒，当他回忆起第一次喝到马斯顿宝力苦啤（Marston's Pedigree bitter）时的感受，"我无可救药地爱上了英式艾尔啤酒，我哥和我从此与啤酒难解难分。"[注]

1993年，当陶德从空军退伍后，他回到波士顿从事与广告相关的工作，他曾为通用汽车等大公司架设网站。杰森则是在麻省纽伯里州立大学学习了电脑课程。在麻省结婚后，他就搬到他老婆的故乡——乔治亚州萨凡娜市，他在那担任达美航空的地勤人员。1996年回到波士顿后，杰森继续在洛根国际机场的达美航空做地勤人员。[注]

这对兄弟成为了啤酒狂热分子，他们拼命购买所有市面上有趣的进口啤酒和小型酒厂的啤酒，他们也加入网络上关于啤酒的讨论群组。"1996年，那时会上网的人并不多。"陶德说，"我们时常在有思网（Usenet）上与其他啤酒狂热分子打笔仗，我们曾经与其他人进行过超长篇幅的论战，争论什么样的啤酒最好、什么最差，讨论十分热烈，但当时我们并没有意识到这是在为以后的论坛群组建立基础。到了1998年，更多讨论啤酒的论坛开始在互联网出现。"

1996年，他们创立的第一个网站叫"啤酒指南，啤酒倡导者"（Beer Guide，Advocates for beer），陶德认为这个名字常让人觉得混淆，最终他们又把它改成"啤酒主张"（BeerAdvocate），他们也祈祷不会因此被葡萄酒主张公司（Wine Advocate）控告，不过他们的担忧没有发生。陶德认为"啤酒主张"更像是个行动号召，而非单纯是个网站。

“最初只是我跟杰森想对外分享我们对啤酒的见解。有时人们会问：‘为什么你们不让我们张贴自己的评论与品饮记录呢？’我们觉得这是好点子，当然可以这么做。这些反馈激励了我们，我们也开始品尝并记录所有能得到的啤酒。”

陶德做网站设计的工作能为他带来六位数的收入，但他的心思并不在公司的工作上。“我们一直都有为自己工作的念头，这是从母亲和在法尼尔厅贩售男性服饰配件的继父那产生的想法。”[注]

他们的网站吸引上万用户后，CNN在2001年发现了他们，“他们过来采访了大约五分钟，然后剪辑成只有两分钟的节目并不断播放。接下来情况开始失控，我们的网站几乎瘫痪，我们被迫升级系统4—5次，也许还不止。”[注]

2003年，阿尔斯顿兄弟在波士顿艺术中心（又被称为特里蒙特街的天幕）主办了他们的第一次啤酒节。虽然这个啤酒节为期一天，票也没能全部卖完，但却有1000多人参加，是个成功的活动。2004年1月，他们又在同一个地点举办极限啤酒节，吸引超过2000名游客和30多家酒厂参加。

陶德在2003年辞去他轻松的工作开始冒险创业，杰森也在2006年辞去达美航空的工作加入陶德。现在，他们依靠啤酒节的收入当经费来源，极限啤酒节为期两天，吸引了超过2500人。另外，他们也会举办一个规模相同的比利时啤酒节。两个活动都在天幕举办，并且都能招募到大约30家酒厂共同参与。他们的美国啤酒节则是在波士顿海港世界贸易中心举办，共能吸引15000名啤酒爱好者，品尝到来自135家酒厂的啤酒。他们也在纽约布鲁克林的音乐俱乐部举办野兽啤酒节（Beer for Beasts）活动，吸引了大约1200人参加，为当地的动物收容所募集善款。

阿尔斯顿兄弟同时也依靠啤酒主张网站的广告收入、约5万本发行

量的杂志获利以及谷歌公司的电子版收入维持运营。“我们需要一个能维持网站运作的收入来源。”陶德说，“而现在已经把一半的运营重心都放在移动设备上，如苹果设备和安卓机。”[注]

对于他们的成功，以及他们对精酿啤酒革命创造出的巨大影响力，阿尔斯顿兄弟态度十分谦逊：“我们只不过是创造了第一个可以讨论啤酒的论坛而已。”陶德说，“‘为某种事物狂热’这件事本身就是个巨大机会，如同热爱电脑与热爱食物的人发展出的巨大产业一样。身为啤酒狂热分子的我们和其他成功的小型酒厂一样，是选择在正确的时机‘进场’。有了我们的网站，未来成立的小型酒厂将无须花钱打广告。”陶德说。

在西部的加州，来自桑塔罗萨的乔·塔克经营着一个名叫啤酒点评（RateBeer）的网站。这个网站每个月有120万个访问量，用户可以在网上对啤酒、酒厂与酒吧进行点评。2000年4月，软件工程师比尔·布坎南和几位朋友在亚特兰大投资1500美元，成立了啤酒点评最初的网站。塔克在同年6月加入经营团队，他原本在美国和欧洲的软件公司就职过，但加入啤酒点评前，他就职的最后一家公司在“互联网泡沫”破碎后轰然崩塌。

塔克说：“当时我住在伯克利，很享受自酿啤酒的乐趣，也曾在俄勒冈住过一段时间，知道精酿啤酒革命正在发生。”

网站流量成长相当迅速，导致服务器经常在半夜崩溃。同时，布坎南有妻小需要照顾，所以他没有精力与耐心继续在半夜工作。网站最初的计划是要以广告费用作为运营经费来源，但因为没有销售团队执行相关计划而作罢。

“布坎南问我想不想要这个网站，我回答说我不知道，我也没有钱，他却说：‘你还没搞清楚状况，我是要送你这个网站。’”[注]

塔克接管这个网站后，他将用户界面重新改版，并成功卖出广告，还设计了高级用户的功能，让付费用户可以免受广告骚扰，并且浏览更多啤酒与酒吧相关资料。“好玩的是，我从没见过布坎南本人，我们只通过几次电话而已，但事情就这样发生了。”塔克说。

塔克在2006年辞去软件公司的工作，成为啤酒点评唯一的全职员工，网站团队还有兼职的广告业务代表，志愿者程序员和来自世界各地的管理员，管理员们需要阻止违反规定的行为，比如采用不正当方式推销自家啤酒、酒吧，或故意差评别人。

“这对精酿啤酒产业是一件很棒的事。”塔克表示，“当我们刚成立时，许多人会以为我们是要对抗全世界，我们不是故意挑起事端，只是顺势而为，许多产业都走过这条相同的路。[注]葡萄酒产业和咖啡业都经历过这段过程，现在轮到啤酒产业也不奇怪。”

“我想继续让啤酒点评网站运作下去。”他说，“在精酿啤酒发展的道路上，我将自己定位成辅助人员，我做的仅仅是把人聚集起来，给予他们一个能够讨论跟分享想法的平台而已。”

平面媒体也是精酿啤酒革命中重要的角色。

酿酒商协会出版的《新酿酒商》（*New Brewer*）杂志非常受欢迎，《酿造学》（*Zymurgy*）杂志有超过5万名来自美国家酿啤酒协会的读者；《手稿》（*Draft*）杂志则是所有啤酒刊物中最精致的；《麦芽主义》（*Malt Advocate*）杂志刚发行时也曾报道过许多精酿啤酒新闻，但因为大型烈酒公司投注比精酿啤酒产业更多的广告费用，现在的内容主要倾向于威士忌；另外，《真啤指南》（*Real Beer Page*）与《精酿邦》（*Brewbound*）也都是值得阅读的刊物。

《啤酒全方位》（*All About Beer*）是最早开始专注做精酿啤酒的杂志。1978年在南加州，一家印刷公司的销售代表麦克·波札克与几位伙

伴创办了这份杂志。当时，波札克还不算是个啤酒的狂热者，他只是个嗅到商机的生意人。布拉德福特说：“一次，波札克在街上注意到有一个橱窗展示许多进口啤酒，他就觉得进口啤酒未来的商机不可限量，但那时候没有任何途径去了解这些啤酒的信息，因此他开办了《啤酒全方位》这本杂志。”布拉德福特在1993年买下这家杂志社时，精酿啤酒才刚在加州与美国西北部崭露头角，于是他也将这段故事放进文章里。注

《啤酒全方位》创刊号的封面人物是知名演员保罗·纽曼，纽曼是一名啤酒爱好者，封面上还有一台百威啤酒的赛车。早期的封面人物还有：克林特·伊斯特伍德、伯特·雷诺兹、威利·尼尔森，以及罗尼·丹泽菲尔德。显然，波札克知道要如何使人们注意到书架上的杂志。《啤酒全方位》同时也雇用了两位早期精酿啤酒革命的意见领袖：英国啤酒作家迈克尔·杰克逊，还有来自俄勒冈的弗雷德·埃克哈特。

1991年，布拉德福特离开了酿酒商联合会，他和在杜克大学担任学者的茱莉·约翰斯顿结婚后，搬到北加州杜伦市。他与查理·帕佩奇恩之间的气氛日益紧张，他曾表示，帕佩奇恩开除他这件事并不属实，但补充道：“最终的结果似乎也没什么差别，是我该离开的时候了。”

帕佩奇恩建立酿酒商联合会成绩卓著，并且保持财务上的盈利。而布拉德福特在举办各类啤酒节和会议方面功不可没，也成功吸引了发展中的精酿啤酒行业的关注。“我们俩在精酿啤酒产业工作属于完美搭档。”布拉德福特说，“我俩有很多不同，但我总会欣赏与尊重帕佩奇恩的地位。我们都扮演好各自的角色，各尽所能地推动着这个产业。精酿行业也因为我们的付出而有所成长。”

布拉德福特在科罗拉多大学波尔德分校取得了美国历史专业的硕士学位，并在密歇根大学完成了毕业论文，而他也已经完成博士学位所需的一半条件。他长期以来都想成为一名历史老师。在他搬到杜伦市两年后，买下了杂志社，他也把那种崇高的教育风格引入了杂志。

“我把《啤酒全方位》这本杂志定位成教育大众如何品鉴啤酒与讨论啤酒品质的平台。”他说，“就连我们的啤酒节活动也围绕于与啤酒品鉴与教育相关主题等内容。”布拉德福特表示本地酒厂的摊位一直是每年世界啤酒节（World Beer Festival）最热门的，这也是本杂志赞助的活动。比起销售区域较广的啤酒品牌或欧洲啤酒品牌，人们对于本地的啤酒更感兴趣。根据布拉德福特的观察，杂志中读者关注度排名第二的板块是“啤酒的艺术”，这个章节讨论的是啤酒与食物搭配、桶内发酵艾尔啤酒（Cask Ale）与啤酒相关设备。

根据在世界啤酒节上得到的经验，布拉德福特决定调整《啤酒全方位》的运营方向，从专以酿造者为主线的生活时尚杂志，变成兼顾啤酒酿造者与精酿啤酒本身两条主线的杂志。

品饮讨论是这份杂志另一个热门的特点：由一群专家尝试新的啤酒并写下心得。这些专家包括：帕帕兹恩、美商杜文（Merchant du Vin）的查理·芬克、阿尔斯顿兄弟、英国真爱尔促进会的罗格·波兹与啤酒作家斯蒂芬·比尔蒙特和弗雷德·艾克哈德。

“我改变了专业人士的品鉴规则。”我告诉杂志文章的作者们，“我对你的各种意见不感兴趣，希望你能直接以文字描述喝到的啤酒，我要你描绘出这杯啤酒的形象。”[注]

布拉德福特的《啤酒全方位》杂志发行量大约在4万本左右，而且仍在快速增长。“我们运营的自媒体的点击量在过去几年快速增加，连带地提升了杂志销量。”《啤酒全方位》刊登的故事难以用三言两语在网上讲清楚。“我们杂志的内容多是长篇文章，人们购买《啤酒全方位》的目的是想读到更多啤酒资讯。”

“我对自媒体在精酿啤酒革命中扮演的角色感到震撼。”他说，“我认为小型酒厂、自酿酒吧甚至是超微型酒厂的成长，与自媒体的发展具有高度关联性。但我们会遇到一个困境，你或许能够用140字传播一个

热门话题，但媒体无法创造任何实质内容。常有小型酒厂酿出品质很差的啤酒，但却被消费者喜爱。因为消费者开始对追求新鲜事物或是外来事物上瘾，他们依照啤酒风格选酒，而不是选择品牌。每个人都想喝IPA，随便什么IPA，或是希望喝西楚啤酒花的啤酒，追捧所有选用西楚啤酒花的啤酒。”

《啤酒全方位》也利用谷歌约会软件（Google Hangout）来举办线上的品饮活动，参与者可以品尝到六款来自同一个酒厂的啤酒，认识酒厂的个性与风格。

布拉德福特也称赞了那些专注精酿啤酒的报纸。“这些啤酒专栏就像是早期的社交媒体。”他说，“他们保持相关话题的新鲜度，他们的工作是要让读者知道生活中正在发生与啤酒相关的事物。而我们的职责则是教育读者有关啤酒的知识。”[注]

创立于加州内华达城的《庆典啤酒新闻》（*Celebrator Beer News*），是这些专注精酿啤酒革命刊物的鼻祖。《庆典啤酒新闻》的编辑兼发行人是汤姆·达尔道夫，他是个充满活力、率真的人，每场活动必会出席，他蓄胡子、戴着眼镜并总是戴着帽子。达尔道夫是1988黄金一代的媒体成员、复兴葡萄酒产业的狂热分子，以及美国邮政署加州分部发展史上的一位传奇人物。

20世纪70年代到20世纪80年代初期，达尔道夫在海沃德市当邮差。他注意到佛罗里达州的邮差工作时会穿着短裤以对抗酷暑，所以他就穿着自行剪裁、裤管较短的制服上班。结果，他的主管把他叫进办公室骂了一顿，但他却以加州的酷暑与佛罗里达州相仿，工作时穿着短裤比较合适的说法成功说服主管。达尔道夫因为编辑了一则当地新闻而获得美国邮政署的褒扬，但在美国邮政工会发现他不是请协会的合作伙伴代为印刷后被取消资格。

他在工作期间研究中国政治并取得政治硕士的学位。1979年，他在

海沃德开了一家葡萄酒专卖店，开始深入研究品酒技巧，并在州内、全国以及国际比赛中担任评审。他说：“我在店里举办的一场啤酒活动中，认识了两位来自温哥华的加拿大人——布雷特·尼可斯与茱莉·尼可斯。”1998年，尼可斯夫妇想要开办一份报纸，报道正在西部成长的小型酒厂行业。达尔道夫提供他们经济支援，并为这份报纸定名为“啤酒报”（brewspaper）。

达尔道夫了解到，尼可斯夫妇先写下所有的文章，再送入扫描机后进行排版，他们把这份报纸命名为《加州庆典》（*California Celebrator*）（命名取自德国艾因格酒厂的经典双倍博克啤酒“Celebrator”）。布雷特希望创刊号只需印制5000份，但印刷厂却要求最低1万份的接单量，布雷特只好走遍整个加州发送这份双月刊。根据达尔道夫的记忆，这1万份的报纸仅在三周内就全部卖光。“我跟布雷特说我有台苹果电脑，可以让工作更加方便。”达尔道夫说，“而只要给我3000美元，我还可以买一台苹果电脑专用的激光打印机，让你们的工作更快更省钱。”尼可斯夫妇决定支付达尔道夫这笔排版费用，并让他成为合作伙伴。

当布雷特表示他想结束事业回去加拿大时，达尔道夫极力反对：“你不应该放弃，你已经做出一番大事业，这份报纸的读者已经遍布整个州，你也已经对广告商做出承诺。”然后达尔道夫提出一个建议：“至少，你该让我延续这份工作。”于是在布雷特同意后，达尔道夫买下整个报纸事业。[注]

达尔道夫随即遇到一个难题：他无法一个人在整个加州派送报纸，因为北加州至南加州间的距离跟纽约至迈阿密一样远。他决定交由UPS来寄送报纸，到了2013年，这份报纸的年销售量达到55000份，主要发行地区为密西西比河以西，不过在其他州和国外也有机会可以买到。

《庆典啤酒新闻》刊登过许多传奇啤酒作家的作品，如：埃克哈

特、布蒙特杰·R.布鲁克斯、唐·埃里克森、麦克·皮慈科、史蒂夫·夏匹洛、盖尔·按·威廉姆斯、杰克·科尔丁，以及露西·松德斯。迈克尔·杰克逊一直被列为首席顾问，我很确定的是布拉德福特对于杰克逊的贡献十分感激。

“迈克尔·杰克逊对布雷特和我十分照顾。”达尔道夫说，“2003年，新比利时酒厂的基姆·乔丹非常高调地宣称，精酿啤酒的份额将会达到整个啤酒市场的10%。但我们所有人最初的动力，只是专注于酿造优质的啤酒，而不是赚钱。然后消费者就追随了我们的脚步。杰克逊坚持认为，是美好的滋味，是对个性的追求，驱使着我们走上这条道路。每当写到这股原始的驱动力时，我总是非常兴奋。”注

1992年，托尼·佛德与杰克·巴宾创办了双月刊——《艾尔街新闻》（*Ale Street News*）。共两万份的创刊号通过布鲁克林酒厂旗下的精酿酒厂联盟经销公司在纽约市贩售。在英国阿克菲尔德出生的佛德，是杰克·凯鲁亚克［著有小说《在路上》（*Onthe Road*）］的粉丝。佛德在18岁那年，被凯鲁亚克的魅力吸引而来到美国，搭便车在加州各地旅行。当他来到旧金山时，他跟杰克·巴宾的妹妹苏·巴宾结婚，并在阿克塔市的洪堡特州立大学拿到了新闻学学位。

“我加入啤酒报纸这个行业的原因，和多数加入精酿啤酒产业的人一样，就是家酿啤酒。”佛德说，“我在英国就开始在家酿酒，我在加州仍继续酿酒。有次巴宾来加州找我们，然后就跟着我一起开始在家酿啤酒。”

在他们的女儿出生后，佛德夫妇搬家到新泽西，托尼与巴宾成立了一个家酿啤酒俱乐部——北新泽西的麦汁猪。俱乐部里的另几位成员在提内克市开了一家家酿物资专卖店。佛德在加州与新泽西的几家社区报社工作过。他知道并欣赏达尔道夫的《庆典啤酒新闻》，他甚至还为达尔道夫撰写过几篇文章。

而在东岸，来自比利时、德国与英国的进口啤酒，与美国本土的小型酒厂都在这个市场上流通。“但人们对这些啤酒一无所知，我们认为报纸有助于解决这个问题。”佛德说。1992年，他在纽约市北方奥兰治堡一家名叫“啤酒公司”（Company B's）的酒吧结识了汤姆·波特和我。啤酒公司是精酿啤酒餐厅的先驱之一，这家餐厅因为拒绝销售百威、米勒以及康胜旗下的啤酒而震撼整个餐厅业并快速走红。

《艾尔街新闻》也同样迅速地获得成功，波特跟我买下《艾尔街新闻》的封底广告位，来推销精酿啤酒联盟经销的啤酒。这份报纸成长速度极快，现在每期的发行量已经达8万份，销售地区遍布于美国东海岸与五大湖地区。1994年后，佛德便全职投入这份工作，联合发行人巴宾则身兼两份工作——《艾尔街新闻》与一家名为“微型”（Micros）的餐厅软件公司。除了发行报纸外，佛德跟巴宾还赞助啤酒晚宴活动、啤酒节，以及前往全美啤酒节或欧洲老牌啤酒国家的短期旅游项目。㊟

在与啤酒有关的报刊中，真正举足轻重的人物是比尔·梅茨格，他发行了七份区域性报纸，合计单期发行量达到275000份。20世纪90年代早期，来自纽约雪城的梅茨格在奥斯丁发现了他真正的兴趣，这时他的合伙人也刚到得克萨斯州教育部工作。他平时的工作是在高中教物理课，但同时也是一份报道环境专题的报纸编辑。身为一个家酿爱好者，他开始着手为《新酿酒商》杂志和比尔·欧文的《美国酿酒商》撰稿。

“我们放假的时候会到世界各地去参观酒厂，我也知道精酿啤酒产业将在得州落地生根。”梅茨格说，“在得州没有任何关于啤酒的报章杂志，所以我就想自己办一份报纸。”他说奥斯丁市狗与鸭酒吧（Dog and Duck）的老板与当地第一家自酿酒吧的创办人比尔·佛瑞斯特，开了一张支票给他，作为前三期的广告费用。吉姆·库克也向他的报纸购买广告，于是《西南酿酒新闻》（*Southwest Brewing News*）的创刊号得以在1993年正式发行。

1996年，梅茨格和他的合伙人搬到了位于纽约州北部的水牛城，并在那年创办了《五大湖酿酒新闻》。当时，该产业处于萧条。专门报导美国东南地区的《东南酒头》（*Southern Draft*）倒闭了；位于纽约市，聚焦在美国大西洋沿岸中部地区的《啤酒与酒馆列传》（*Beer and Tavern Chronicle*）与《麦粒》也都关门大吉。次年，梅茨格买下了处境艰难的《洋基酿酒新闻》，这是一家新英格兰地区的报社。

在1998年时，梅茨格在《麦粒》的长期撰稿人吉姆·道什和格雷格·奇萨克帮助下，创办了《中大西洋地区酿酒新闻》（*Mid-Atlantic Brewing News*）。之后他又成立《西北酿酒新闻》（*Northwest Brewing News*）、《落基山酿酒新闻》（*Rocky Mountain Brewing News*），以及《南方酿酒新闻》（*Southern Brewing News*）。梅茨格与联合发行人杰米·麦基以及另外两名全职员工负责全部运营事务。这些报纸在四个州印刷并投放到各个酒吧、酿酒厂与酒类经销商处。梅茨格表示他唯一的失败项目是《密西西比山谷酿酒新闻》，他在2003年开办这份报纸，但只维持了三年。

梅茨格说，他成功的关键是专注在区域内的精酿啤酒产业。“我认为区域性的动态相当重要，而且我相信我所认识的那些酿酒商，他们都有足够的热情、创意和担当。”

梅茨格不只专注在啤酒的写作上，他最近在水牛城买下一家酒吧——吉茵麦卡锡酒厂餐厅（Gene McCarthy's Breweryand Kitchen），还有一家3.5桶糖化产能（约400升）的自酿啤酒餐厅，也已开始动工。[注]

涵盖整个美国啤酒产业、已经发行了40年的《啤酒营销观察》（*Beer Markerter's Insights*），在2010年开始提供电子简报服务——《精酿啤酒新闻》（*Craft Brew News*）。发行人本吉·斯坦曼是《啤酒营销观察》创办人杰瑞·斯坦曼的儿子。他说，他已经在主流报社负责精酿啤酒板块好几年，但当他在2010年出席芝加哥举办的精酿酒商大会

时，他被这场大会的规模以及到场的批发商数量惊呆了。啤酒经销商可是他最重要的读者群体。

“相较于大型酒厂的会议，精酿啤酒大会展现出更强的生命力，前者相比之下让人感到十分无趣。”他说，“啤酒整体上销量不断下滑，但精酿啤酒却仍可以保持两位数的增长，就那晚给我的感觉，精酿啤酒很可能是这个产业的未来。我们曾有许多新产品计划，例如精酿啤酒简报等。但那天晚上发生的一切，却让我们所有的想法看起来甚为可笑。直到三年后，精酿啤酒产业还在持续成长。”[注]

斯坦曼的对手哈利·舒马赫是个机智、风趣，且时常处于兴奋状态的发行人，他创办的《啤酒商业日报》位于得州圣安东尼奥，现在也另外开立了一份精酿啤酒的报刊。

“因为覆盖太多有关精酿酒厂与精酿啤酒的资讯，让它能几乎成为一份精酿啤酒简报。”舒马赫说，“我们觉得，该是时候让精酿啤酒拥有专属的刊物了，大酒厂也开始不再重视《啤酒商业日报》。因为大酒厂虽然占了八成的发行量，但实际有关大酒厂的内容却只占大约二成。”[注]

他聘请仁·丽兹来主笔精酿啤酒的简报，并想请更多人来写。舒马赫说，他某种程度上很羡慕丽兹，因为丽兹可以报道蒸蒸日上的产业，而他却只能报道日渐没落的大型酒厂。

啤酒相关的报刊蓬勃发展，反映出这个产业每天都有酒厂成立、交易、并购的事件发生。《啤酒营销观察》与《啤酒商业日报》为争夺精酿酒厂、经销商方面的新闻，双方竞争非常激烈。整个行业每天的动向都被媒体覆盖到。对于消费者而言，每天持续都能获取新的资讯，包含新酒上市、活动、啤酒节等。任何一家新的酒厂，无论多么微小、多么偏远，消费者都能在啤酒主张或啤酒点评上找到它们的酒款资讯。

1. 丹尼尔·布拉德福特，2013年3月29日于首都特区华盛顿接受作者采访。
2. 罗伯·托德，2013年5月30日接受作者电话采访。
3. www.beeradvocate.com。
4. 陶德与杰森·阿尔斯托姆，2013年4月25日接受作者电话采访。
5. 陶德与杰森·阿尔斯托姆，2013年4月25日接受作者电话采访。
6. 陶德与杰森·阿尔斯托姆，2013年4月25日接受作者电话采访。
7. 陶德与杰森·阿尔斯托姆，2013年4月25日接受作者电话采访。
8. 陶德与杰森·阿尔斯托姆，2013年4月25日接受作者电话采访。
9. 陶德与杰森·阿尔斯托姆，2013年4月25日接受作者电话采访。
10. 乔·塔克，2013年5月7日接受作者电话采访。
11. 乔·塔克，2013年5月7日接受作者电话采访。
12. 丹尼尔·布拉德福特，2013年4月27日接受作者电话采访。
13. 丹尼尔·布拉德福特，2013年4月27日接受作者电话采访。
14. 丹尼尔·布拉德福特，2013年4月27日接受作者电话采访。
15. 汤姆·达尔道夫，2013年5月10日接受作者电话采访。
16. 汤姆·达尔道夫，2013年5月10日接受作者电话采访。
17. 托尼·福德，2013年5月8日接受作者电话采访。
18. 斯科特·梅茨格，2013年8月10日接受作者电话采访。
19. 本吉·斯坦曼，2013年8月28日电邮作者。
20. 哈利·舒马赫，2013年9月10日接受作者电话采访。

# 第八章　精酿酒厂重振美国酿酒商协会

整个20世纪90年代中前期，精酿酒厂渐渐意识到他们需要建立一个组织，争取政治上的资源。在每年的精酿酒商大会上，都会有一到两个主题是关于如何与经销商建立良好关系的。

酒厂自行贩卖啤酒在多数州是违法行为，他们必须将产品销售给经销商，再由经销商销售到酒吧、餐厅或零售商店。一般而言，经销商一箱啤酒的进货成本约是20美元，然后以28美元的价格售出，这多出来的40%利润则是经销商的物流、营销费用与其应有利润。在绝大多数州，经销商都受到经销权保护法的保护，法令规定酒厂必须给予经销商专属经销与流通的权力。因此酒厂不能随意地从经销商那里拿回自己的品牌，也不能在未经过既有经销商的同意下，将产品经销权转移给其他经销商。除非酒厂能证明经销商对于品牌的经销工作有所怠慢，或在经销商有违法行为时才能终止合约，但这类情形非常难以举证。

正常情况下，酒厂试图与经销商解约将会引发一场浩大的官司大战。大型酒厂会有足够的预算与法务部门，但小型酒厂通常没有这些资源。因此当经销商取得经销权，却不用心销售小型酒厂的啤酒时，小型酒厂会非常头疼。

我记得在精酿酒商大会的有关经销商管理的交流会上，大家总会轮流抱怨自己与经销商关系失调。在那些年里，要让经销商专注销售小型酒厂的产品几乎是不可能的。理论上，经销商按理说是独立经营的企业，事实却是他们都被大型酒厂所掌控。即便精酿啤酒产业已经起步，但多数经销商仍然遵守过去的习惯，更专注于销售有主宰市场能力的大型酒厂的产品。在20世纪90年代这些大型酒厂推出了多种啤酒，如淡啤

酒（Light Beer）、干啤酒（Dry Beer）或冰啤酒（Ice Beer），而这些啤酒与淡色拉格啤酒（Light Lager）在风味上并没有太大差异。

大多数地区的市场都会有一家米勒的经销商、一家康胜的经销商以及一家百威经销商。百威的经销商基本上都只专注销售安海瑟布什公司旗下的产品。而奥古斯特·布什三世在1996年推出的“百分百忠于百威”的经销商政策，能看出他正在加强对旗下经销商的限制。相较于安海瑟布什公司，米勒和康胜对其经销商的管制比较少，因此这些经销商会有更多的空间去销售其他进口啤酒，也更乐意推广微型酒厂的啤酒。

只有吉姆·库克与皮特·斯洛斯伯格能获得经销商们的青睐，这主要可归功于他们跟大型酒厂一样在电台与电视投放广告。经销商很清楚这些广告的效益，他们并不喜欢精酿啤酒品牌所依赖的口碑相传的营销方式。曾有个经销商的经理问我：“你为什么不学习吉姆·库克的做法，买一些电台、电视广告，或在纽约市里投一些大型的户外广告啊？”

他们不了解的是，这类营销策略的费用我无法负担，而且我宁愿多花5万美元请一两个业务员，而非把钱投到这类广告上。

弗里茨·美泰克曾经一直提醒我们，在美国宪法第21条修正案解除禁酒令后，三级制销售体制在美国多数州的建立，是唯一阻止大型酒厂垄断整个啤酒产业的利器。禁酒主义分子认为，酒厂直营酒吧，是造成啤酒或其他酒精性饮料过度消费或滥用的主要原因。因此三级制明确了酿酒厂不能取得经销许可或零售许可。

但是，如美泰克所说，如果三级销售体系的诞生是为避免大型酒厂垄断市场理论属实，那为何大型酒厂最终还是垄断了美国啤酒产业呢？在某次的精酿酒商大会上，美泰克建议所有人回家后应该拥抱合作的经销商伙伴。我无法接受这个想法，我实在不愿意回纽约后去拥抱威廉·弗莱莫——外号疯狂比尔，弗莱莫是长岛地区经销商中途公司（Midway）的老板，他把我交给他的客户几乎全都流失了，他的员工

还想尽办法拖延该给我的货款。㊟我们之间的合同明定他应该在30天内付货款给我，但他们通常都会在第 30天才把支票开过来。由于支票走的是费城的一家银行，所以这些货款还要再过几天才能到我的账上。有一次我甚至收到没有签章的支票，而弗莱莫的会计还坚持要求我必须寄回费城补盖印鉴。

或者我还要拥抱卡尔曼·斯特拉？他在跟我订了一整车的布鲁克林拉格后公司就关门了，人也消失不见了整整一周，还跟我狡辩说前一批货的货款支票已经寄出来了。当时布鲁克林还在挣扎着争取做到盈利，发生如此惨痛的事件，使酒厂损失超过4万美元的货款，这让我实在不愿意拥抱斯特拉这个人。

解决这些困境的唯一方式就是在政治上获得话语权，努力推动各州议会修订法规，减少小型酒厂与经销商合作的难度。其中一种方式，就是让仅占经销商销售额很小比例的小型酒厂能豁免经销权保护法的限制。通过立法缩短经销商付款周期也是另一条出路。

我认为有需要在这解释一下这些协会、组织，他们分别代表了不同的群体。但因为他们的名字极为相似，容易产生混淆：

酿酒商协会［The Brewers Association（BA）］：于2005年由美国酿酒商协会与酿酒商联合会合并而成的贸易协会。

美国酿酒商协会［The Brewers' Association of America（BAA）］：由一群小型地区性酒厂于1942年建立的贸易协会，组织当时成立的宗旨是：为确保小型酒厂能在第二次世界大战期间得到一定配额的金属锡（用于制作啤酒罐）、大麦以及其他原料供给。

酿酒商联合会［The Association of Brewers（AOB）］：由查理·帕佩奇恩于1978年创立。酿酒商联合会是由教育为主的组织逐渐转型成的贸易组织。美国家酿协会（The American Homebrewers Association）是

《新酿酒商》杂志的发行单位，也是酿酒商联合会旗下的分支组织。酿造与发酵研究院、《酿造学》杂志（*Zymurgy*），以及酿酒商出版社（Brewers Publications）也是酿酒商联合会下属的分支单位。酿酒商联合会也负责主办全美啤酒节与精酿酒商大会（Craft Brewers Conference）。

全美啤酒经销商协会［The National Beer Wholesalers Association（NBWA）］：总部位于特区华盛顿，是代表全美国1000家啤酒经销商的贸易组织。由于每个州的啤酒法令与税率都不同，因此经销商在每个州都有类似的组织，负责与各州州立法机构进行沟通。

啤酒协会［The Beer Institute（BI）］：于1986年在美国酿酒商协会（US Brewers Association）解散后创立。这是个旨在代表所有酒厂的贸易协会，但其实主要还是代表了那些大酒厂的利益。

在20世纪90年代中期，酿酒商联合会的前身酿造与发酵研究院在政治上显得较为活跃，但只限于信息范畴。比如在1994年5、6月间，机构对外发布“酿酒商警戒”，警告有两个可能导致多数小型酒厂破产的立法提案正在向国会提交。在我动笔的时候，这两个提案仍然在等候审查。第一个提案是要将啤酒的税率提高到与威士忌税率相同，烈酒业界长期以来都支持这个提案。但啤酒与威士忌不同，啤酒是由谷物发酵的天然产物，所以有酒精浓度上限，但威士忌则是发酵后再蒸馏的产物，酒精浓度很高。所以啤酒酿酒商都在对外界表示，啤酒是“软性酒精饮料”，而威士忌是烈酒。

第二个提案是有关于排面费的，这些费用是供货商支付给零售门店，以获得位置比较好的货架排面位置的。买下好的排面是饮料公司常用的手段，这也是为什么可口可乐与百事可乐总是能够占据杂货店中所有的饮料区域。而在啤酒产业中，收取排面费是违法的，因为只有大公司能够负担如此巨额的费用。但是零售业界一直致力于改变这样的法律限制。

我现在猜想，这则警告在20年前发布出来的时候，许多小型酒厂并没有充分认识到要反对这两项提案的重要性。在1995年5月，在华盛顿特区举办了一场酒厂与经销商联合立法研讨会，这是许多小型酒厂第一次出席相关的活动。啤酒协会与全国啤酒经销商协会赞助了这场为期三天的游说活动。四家精酿酒厂参与了此次活动，分别为：内华达山的肯·格罗斯曼、皮特斯酒厂的皮特·斯洛斯伯格、威廉迈特山谷酒厂的比尔·格罗斯，以及下流嗅觉酒厂的彼得·艾格斯顿。这些酿酒商公开反对提高啤酒税率，反对强制贴政府警告标志，以及反对广告支出可以抵税的规定。他们同时解释酒精滥用的行为正在减少，鼓励啤酒酒厂也是帮助解决该问题的方法之一。

小型酿酒厂的代表受到了很好的款待。“当我表示我来自小型酒厂时，所有与我见面的国会议员都会凝神关注。”艾格斯顿说，“仿佛我是他们从没见过的奇葩物种，而且他们也希望能深入了解小型酒厂。”[注]在之后的几年，联合立法研讨会的讨论主题逐渐转向经销商方面，例如：废止遗产税，反对强化职业安全与健康管理，放宽获取营运车辆驾照条件等议案。这些议案全由啤酒协会与全国啤酒经销商协会共同策划，我们这些小型酒厂最多只能出席配合演戏，对制定开会议题毫无话语权。但是，我们和艾格斯顿有着相同经验：我们会向国会以及那些年轻的职员解释，我们这些菜鸟公司正在各个地方崭露头角，雇用员工就来自当地街道。国会的人听到这些时特别开心。这对国会而言是比较反常的情况：居然还有这种在家门口雇工人的制造行业，而不是把生产放在墨西哥或中国。

虽然我们的角色不甚重要，但我却发现这些研讨会相当吸引人。我们都在华盛顿目睹了公共政策转变的过程，如联邦消费税与其他许多管控啤酒产业的法规都是经过这样的过程才得以颁布。啤酒协会的主席雷·麦克格拉斯是个备受爱戴的前任长岛地区国会代表。他喜于四处宣扬自己热爱白酒胜过啤酒，我不能理解（百威的）奥古斯特·布什三世怎么会纵容他这样。布什三世本人抛头露面时，手上永远拿着百威，并且

对他的经理人员和经销商也强行实施这样的要求。

安海瑟布什公司的研讨会代表特别显眼，他们都留着整齐的旁分短发，穿着深蓝色西装打着红色领带，总是团体行动，鲜与其他代表进行交流。当布什三世或布什四世放下身段出席一场为研讨会出席人员举办的盛大宴会时，安海瑟布什的经销商争先恐后地要上前企图交流几句。一大群下属以及戴着耳机的安全人员更会贴身护卫，他们从不在会场停留太久。

彼得·康胜也经常出席欢迎活动，但他没有随行人员陪伴。高大身材、古铜色的皮肤、精心修剪的银色头发、轮廓分明的牛仔下巴，完美融入落基山脉与阳光充裕的西海岸这样的景象。康胜也会被他合作的经销商所围绕。当我还就读大学一年级时，曾经在康奈尔大学见过康胜，但我在大会向他自我介绍时，他并不记得此事。

他曾经是PU兄弟会（Psi Upsilon）的成员，那是个颇为出名的兄弟会，前国务卿迪恩·拉斯克的儿子也是其中一位成员。康胜当时应该是大学四年级，他穿着一件漂亮的麂皮运动外套。我记得那时心想，若那件外套是穿在我身上，哪怕就穿一次，也会糟蹋了这衣服。回想当年，令我意外的是PU兄弟会竟然愿意让我旁听。PU兄弟会的成员除了知名人士外，只有美式足球、篮球与棒球球员才能申请加入。我曾经是高尔夫队的队员，但地位无法与他们相提并论。

我靠着美式足球队朋友的帮助，加入了SAE兄弟会（Sigma Alpha Epsilon），也是一个运动爱好者的社团，但没有名人。康胜与康奈尔大学毕业的玛莉莲·佛罗斯结婚，她也曾是SAE相关姐妹会的成员。

在某次立法研讨会上，我直接跑去拉了一下康胜的上衣后摆，好在一群经销商中吸引他的注意。我说：“嘿，彼得，我是布鲁克林酒厂的欣迪，以前是康奈尔大学SAE兄弟会的成员，我记得您夫人佛罗斯也曾是姐妹会的成员。”

“真的吗？”他说。他快速地看我一眼后又马上回去找那群阿谀奉承的经销商，我想这次受到的注意与30年前我们初次见面时他的反应相同。或许在这个产业之中，微型酒厂的地位就跟高尔夫球队在康奈尔大学的地位差不多吧。

啤酒协会的发言人杰夫·贝克是协会里那群傲慢的家伙中对小型酒厂较感兴趣的人。贝克长得帅，很像演员迈克尔·道格拉斯，有着一头带点银亮光泽的深色头发，而且对酒厂与经销商都相当友善。他的演说能力极强，诙谐幽默，在台上就像在家里一样轻松自如。他是啤酒协会的出席代表，与多数出席研讨会的人都有些私交。如果说麦克格拉斯是啤酒协会的幕后操盘手和政治里手，那贝克就是组织的门面，代表这个行业的声音。他是手段高超的意见领袖和完美的外交官，因为他对他人展现出相当高的兴致，所以会让人不自觉地喜欢他。他曾经问我是如何进入啤酒产业的，也对我的新闻从业者背景感到好奇。在我们聊天时，我们发现有高尔夫球这个共同喜好。贝克在华盛顿特区一些高尔夫球俱乐部都是会员，还邀请我与好友加里·费什（德舒特酒厂的创始人）一起同乐。他是个非常出色的高尔夫球员，个人差点是两点，且有着出色的挥杆技巧。

我和其他25个小型酒厂代表每年参加春季的立法研讨会，这已经成为了我们的惯例。虽然我们都知道会议议程不是我们制定的，也没法主张我们的利益，但我们从大型酒厂和经销商身上有其他收获。费什和我都认为，小型酒厂必须开始在会议上争取一席之地。

在20世纪90年代中期，酿酒商联合会开始举办小型酒厂会议，由少数几个活跃的州一级协会代表参与。我记得曾在参与过的一场会议提出问题：酿酒商联合会如何在没有酒厂成员参与运营的情况下，探讨有关的政治主张。在20世纪80年代初期，酿酒商联合会下属机构酿造与发酵研究院的顾问委员会，是由酒厂代表组成的，但这个委员会不是酿酒商联合会的领导核心。联合会的实际控制权掌握在那些制定组织方向、方

针和宗旨的人手中。同时在某种程度上，联合会的官方属性也由教育型组织转变成贸易性组织，后者通常的目标是游说州议会或国会，争取有利的政策，就像真正的贸易性组织一样。

新比利时的CEO乔丹说：“我认为酿酒商联合会的问题在于它的行为像是个贸易组织，但理事会成员都是帕佩奇恩的朋友，有保险业者、律师和不动产经纪人。”[注]韦恩库普酒厂的创办人约翰·希肯鲁伯与帕佩奇恩的一名好友开过几次会，讨论要帮酿酒商联合会成立一个由酒厂组成的理事会，但这个想法无疾而终。酿造与发酵研究院的顾问委员、罗格酒厂的杰克·乔伊斯说，这个组织状态的转变，已经搞成挂羊头卖狗肉样子，看起来貌似是一个贸易协会。

乔伊斯说：“我认为美国酿酒商协会的角色，定位在立法相关事务上。但帕佩奇恩办酿酒商联合会对争取立法支持没什么兴趣，只想着要办酿酒商大会、啤酒节，还有关于这个行业的教育活动。”[注]

1998年，酿酒商联合会尝试在巴尔的摩主办全美啤酒节，但遭遇挫败。那场活动与当地的大型运动赛事撞期，因此导致人潮不够，产生巨额亏损。帕佩奇恩还因为当年把啤酒世界杯（World Beer Cup）大赛放在里约热内卢，遭到大量诟病——啤酒世界杯，一个世界级的啤酒盲饮赛事。

美国酿酒商协会的成员包含了一些小酒厂，弗里茨·美泰克多年来都参与了美国酿酒商协会事务，肯·格罗斯曼与奥古斯特谢尔酒厂的泰德·马蒂也是会员。其他的小酒厂还包括：金字塔酒厂的乔治·汉考克、鱼叉酒厂的里奇·道伊尔和丹·科纳瑞、波特兰酿酒公司的弗雷德·鲍曼，还有新比利时酒厂的基姆·乔丹——她甚至成为了协会的理事会成员。他们开始鼓励其他小酒厂加入美国酿酒商协会。据格罗斯曼回忆，美国酿酒商协会是个勉强运作着的贸易组织。在过去许多年内，美国酿酒商协会会员的主要活动，就是到劳德代尔堡开一次年会，以及参加晚宴和

舞会。与其说这是场商务会议，倒不如说是个可以公款报销的集体度假。亨利·金长期担任美国酿酒商协会（USBA，啤酒协会BI的前身）的主席，他也是美国酿酒商协会的领导，年会行程都是由他排定的。[注]

1997年，我出席了在波士顿费尔蒙科普利广场酒店举办的美国酿酒商协会大会。这是协会第56届的年度会议，共有97个酒厂出席会议。我是许多小型酒厂代表之一。我们都在想，协会是否会将我们小酒厂的政治与公共关系相关议题排进会议。

大会的开场由门多西诺酒厂的总裁迈克尔·雷伯恩主讲，该厂最近被卖给了印度富豪韦杰·马里亚，这是个不祥的开场。有些人质疑，为何让外国控股的酒厂代表担任协会理事会成员。（雷伯恩的公司不久就被从理事会以及协会除名。）雷伯恩忘记了介绍大会主持人里奇·道伊尔，而里奇·道伊尔原本计划要介绍荣誉嘉宾——麻省酒类饮料控制委员会的沃尔特·沙利文。[注]

乔伊斯发现，许多酒厂对酿酒商联合会在政治事务上的影响力度感到不满。后来，他招集所有对酿酒商联合会不满的人——包括我，开了一场非正式会议。这场会议被酿酒商联合会戏称为“残党会议”。但应该注意的是，怒火总会延烧，波士顿啤酒公司的吉姆·库克与批评他的人都出席了。乔伊斯请啤酒作者杰克·埃里克森主持这场会议。会议在一间铺着蓝色厚重地毯、有大会议桌和许多椅子的木造房间举办，乔伊斯跟库克都在里面抽烟，于是整个房间开始令人窒息。所以我也跟库克要了根烟来抽。房间里再备有几箱冰啤酒——这对于严肃的会议而言并非好东西。

加里·费什还记得库克讲了一段开场致辞，内容阐述了啤酒产业的问题，那就是酒厂太多，而且许多酒厂都在酿垃圾啤酒。满帆酒厂的伊莲·弗玛特也马上回击库克，抨击他采用合约代工酿造的方式生产啤酒。乔伊斯记得拉里·贝尔也批评了库克的合约代工方式，还批评了传

闻中的库克通过免费赠酒来换取市场份额一事。[注]“这几乎要惹哭库克了；这些话深深地伤到他。”乔伊斯说。基姆·乔丹也回忆说，她也当着库克的面讲出波士顿啤酒公司在凤凰城市场的销量不如自己。埃里克森也忍不住开始恶言相向。场面陷入了混乱。费什记得，埃里克森小声地问了乔伊斯：“这是你预期的结果吗？”[注]

乔伊斯说，“帕佩奇恩的反对党”以及“东海岸黑手党”决定要让酿酒商联合会倒台，或接管它。但他拒绝进一步指明是谁在诋毁酿酒商联合会，但我推测里奇·道伊尔和我应该就是他没说出口的那些人。我其实并不讨厌帕佩奇恩，只是单纯地希望有一个贸易组织能主张我们这些小型酒厂的利益。金字塔酒厂的乔治·汉考克坚持认为，因为美国酿酒商协会长期出现在华盛顿，代表着这个行业，所以他们是最有可能获得有效发声机会的贸易组织。我同意这个见解，然后不再出席这个会议。[注]

隔天，美国酿酒商协会主席F.X.玛特采纳建言，办了一场向所有参加协会大会的酒厂都开放的会议。乔丹协助举办了那场会议，她说：“我的整个演讲是关于建立一个能够代表小型酒厂利益的贸易组织，并在媒体面前形成统一的声音。但因为当时严重宿醉，整个演讲讲得磕磕绊绊，错误百出。”拉里·贝尔则是让人不解地说，希望所有人在这会议中都能遵守《罗伯特议事规则》这一会议守则。满帆酒厂的杰瑞米·奇克瓦拉提出，应该要有一个类似“鼓励喝牛奶”的广告活动，让消费者注意到精酿啤酒。道伊尔和汉考克则是规劝全部人要多参与美国酿酒商协会，让它变成更有效率的贸易组织。[注]

尽管过程不是很完美，但这个会议却是这个市场的一个重要转折点。道伊尔说，美国酿酒商协会的理事们都知道，协会的管理层总有一天会改变。亨利·金当时正在对抗癌症，而协会的法律顾问加里·内特曼又不具备行政管理能力。道伊尔记得，某次理事会议竟然用超级冗长的时间，只为了清点协会的支票本。另一个问题是，美国酿酒商协会的主要出资方都是大型酒厂，如安海瑟布什（百威）、米勒以及康胜。我们

都很清楚，能够代表小型酒厂的独立贸易组织，应该由小型酒厂出资并管理。

将亨利·金从美国酿酒商协会主席位置顺利引退的重任落了弗里茨·美泰克身上。道伊尔说："要开口劝他（亨利·金）退下来是件难事。"F.X.玛特请道伊尔筹组了一个遴选委员会，提名新的主席人选。道伊尔指派了美泰克、玛特，以及亨利·金作为遴选委员。道伊尔说："我是这个遴选委员会里面资历最浅的，身边一起共事的可是小酒厂里最具实力的大家伙。"美泰克在曼哈顿市中心的酒店包了一间套房，让委员会进行面试。来的人包括：全国啤酒经销商协会的公关负责人加里·加拉尼斯，科罗拉多酿酒商协会的约翰·卡尔森，酿造与发酵研究院的主任大卫·艾德加，记者哈里·舒马赫，以及全美啤酒节创办人兼《啤酒全方位》发行人丹尼尔·布拉德福特。㊟

全国啤酒经销商协会是华盛顿地区最有效率的贸易组织，加拉尼斯因为有在那儿任职的经历而最终当选。选中加拉尼斯的委员会几乎都由新生代的精酿酒商代表组成：F.X.玛特担任执行主席，鱼叉酒厂的里奇·道伊尔担任副主席，雄狮酒厂的查克·罗森担任财务秘书，其他理事会成员还有奥登伯格酒厂的鲍曼、格罗斯曼、汉考克、乔丹、马蒂、美泰克、弗玛特、大卫·海德里奇，以及巅峰酒厂的马克·斯图特拉德。第二年，理事成员增加了费什、大道酒厂的约翰·迈克唐纳德还有我。

1998年，在进行完所有成员的调查后，理事会订出一个五年计划。计划主要目标有：保护小型酒厂的差别税率；争取公平的市场渠道准入；建立良好的公共及媒体关系，集中推广美国啤酒的优点；设立市场行为准则；在所有层面上与产业内其他组织进行更好的协作。

基于这些指导方针，1998年12月，美国酿酒商协会发表一份声明书，就当时最重要的议题表明了观点：米勒和安海瑟布什公司强迫旗下所有批发商签订对等协议。这份协议是大型酒厂要确保所有经销商都专

心销售他们酒厂产品。如安海瑟布什公司打算将布什三世在1996年提出的“百分百忠于百威”政策明确下来。米勒公司也是企图赶上安海瑟布什公司的脚步。

美国酿酒商协会的声明书摘取如下：

> 美国酿酒商协会是代表年产量少于200万桶小酒厂的贸易组织，协会对于安海瑟布什公司以及米勒公司发布的经销商合约时间感到忧心。这两份合约都将不可避免地干扰独立经销商销售小型酒厂产品的能力。这些合同以极为病态的方式干涉产业竞争，最终会影响到美国啤酒消费者的权益。1996年，安海瑟布什公司在经销商合约中开展了“百分百忠于百威”的政策。经销商只要停止销售小型酒厂品牌、进口品牌啤酒以及其他公司品牌，就可以获得各种财务奖励或促销活动奖金。他们通过财务奖励，使其经销商专注销售安海瑟布什的产品。上个月，米勒也公告载有“公平份额”条款的合同，其目标与“百分百忠于百威”政策相似。这些合同将会限制所有其他酒厂的发展空间，特别是小型酒厂。最终，消费者将会被剥夺选择的权利。[注]

美国酿酒商协会针对米勒公司的合同内容展开了具体的分析：经销商针对米勒品牌的产品，每箱给销售人员的销售奖金不得低于其他的品牌；经销商必须通知米勒公司与其他品牌的合作关系，由米勒公司批准该经销商是否可以做新的品牌；经销商聘请任何总经理之前，都必须得到米勒公司的准许；经销商主动抛弃因合同争议而向米勒公司提出诉讼的权利；经销商必须保持相当的负债与股权比率。

“这些合同弱化了小型酒厂的竞争力，并限制小型酒厂产品的流通渠道。”声明书继续提到，“他们损害批发商的独立性后，也危及各州的经销权保护法关于酒厂与经销商之间关系的定义。他们严重限制其他酒

厂的竞争，减少消费者的选择性，这将会使大型酒厂垄断整个市场。”注

最后，小酒厂大声地说话了，并告诉大酒厂当你们践踏我们的权利时我们不会无动于衷。许多经销商私底下告诉我，他们深受美国酿酒商协会公开信的感动，并且他们非常愿意支持维护经销商的独立性。但他们之中没有任何人站出来公开声援美国酿酒商协会。在声明书发表几周后，加拉尼斯收到通知：米勒与百威将会切断他们对美国酿酒商协会的财政援助。我们知道我们想要不依靠大酒厂的钱并保持独立，但我们没想到独立会来得这么快。

我还记得我问啤酒协会的杰夫·贝克说，大酒厂是不是要从美国酿酒商协会撤资。“嘿，老兄，你觉得这些人没有在注意你们吗？你们的行为是会有代价的。”他回答。

1999年早期，大概是加拉尼斯主掌美国酿酒商协会的一年后，他给我打了电话，说帝亚吉欧邀请他担任他们的发言人。帝亚吉欧是一个超级烈酒经销集团，并拥有健力士酒厂。他说他很犹豫，也不想离开协会。我说：“你有老婆与小孩。我们一年付你6万美元，我确定他们给你的钱是这个数字的两倍。你有什么好犹豫的？”加拉尼斯最后接受了这个工作。

美国酿酒商协会的招募委员会很快找来已退休的全美啤酒节的联合创始人布拉德福特，出任美国酿酒商协会主席。鉴于他在大型酒厂与小型酒厂之间有着充分的理解，布拉德福特称得上是正确时间的正确人选。与此同时，全国啤酒经销商协会解聘了他们的主席隆·萨拉辛，并选任激进派的说客大卫·瑞尔。同时，啤酒协会也发出公告，他们酷爱葡萄酒的主席麦格拉斯已经退休，由说话态度较为平和的杰夫·贝克担任新的主席。这三个贸易组织新一代年轻领导人，看来预示着这个产业的新时代已经到来。

啤酒协会因为我们的声明书而斩断了资金来源。而美国酿酒商协会没有屈服，并开始针对各州经销权保护法着手拟定自己的意见，该法律使得经销商可以掌控酒厂委托给他们代理的品牌，即使把该品牌经营得很糟糕，酒厂也很难收回品牌。与尚处于新生阶段的美国酿酒商协会的主张存在矛盾，而协会在这方面需要对抗的对手，是遍及50个州的经销商组织，这些组织背后还有实力雄厚的全国啤酒经销商协会（位于特区华盛顿）。

> 美国酿酒商协会确信，小型酒厂的产品销量仅占批发商总销售量极少比例。但小型酒厂与国内大型酒厂不同，不具备向批发商提出不平等合同的实力。因此，小型酒厂与批发商应该有签订合同的自由，而不应受各州经销权保护法的限制。各州应通过法律为啤酒行业建立合理的常规贸易规范框架，而不需要，也不应该制定赋予任何一方不公平商业优势的条例。
>
> 美国酿酒商协会强力主张各州修订立法，豁免小型酒厂受经营权保护法的限制（引用联邦政府对小型酒厂的定义：年产量少于200万桶的酒厂），各州法律应该给予小型酒厂与经销商间签约自由及确保契约公平。

美国酿酒商协会还主张让小型酒厂能够合法自产自销，这一主张已经在部分州生效。

> 三级制销售体系无法充分满足现代啤酒产业的新形式，特别是当越来越多的跨州销售酒厂出现，以及经销商逐渐减少时，这使三级制体系无法应对。最后的结果将是，小型酒厂能选择的经销商快速减少，进而危害到消费者权利及整个行业经济。由于三级制的限制，小型酒厂无法打入新的市场区域，或被逐出既有市场，多是因为无法得到传统型经销商的青睐。这情形日渐严重，因为国内两家大型酒厂正努力要让合作的经销

商不再贩卖其他品牌的产品。

文件中继续提到美国酿酒商协会的主张：应该开放酒厂自行销售的权利。原因在于，这可以促进经济增长、丰富消费者的选择、利于环保，并有利于三级制本身的宗旨。

> 为了解决在各州现有严苛三级销售体系衍生出的问题，美国酿酒商协会呼吁一项州法律修正案，就是开放小型酒厂能够在任何一个州拿到经销执照，并可以将自己的产品直接卖给零售商。[注]

美国酿酒商协会正在针对核心矛盾建立一个处理平台，这项工程将坚持几十年。当我在2013年撰写这本书时，美国酿酒商协会正在继续迎战这些问题，并已取得了一些小的成绩。

美国酿酒商协会很明确地填补了小型酒厂在各州与全国舞台的话语地位。接下来的五年之间，在丹尼尔·布拉德福特的领导下，美国酿酒商协会提供了一个平台，让所有小型酒厂都能交换意见，并磨炼他们在政治与公共关系方面的能力。

“为酒厂提供触及市场问题的途径，这样可以使酒厂之间的关系更为紧密，分享各自的故事，共同探索问题的解决方案，有更多的合作。”布拉德福特说，“这是我这辈子遇到的最能体现凝聚力的事，而且在20世纪90年代与21世纪都运作得很好。在精酿啤酒复兴的这25年内，酒厂都面对过许多困难。而我认为，这样的凝聚力彻底扭转了局面。如果不是这样的话，现在可能是大家相互之间都形成非常激烈的竞争局面。只有少数只管做生意的商人，才热衷于相互竞争，而专注于酿好酒的人不会是这种心态。”[注]

美国酿酒商协会的年会加入了媒体培训环节，从而变得更有教育意

义。在此环节中，协会会员将在摄影机前被问到许多尖锐的问题，如："酒精是不是药品的一种，应该如其他药品一样被严格管控呢？"他们的回答也会受到评论。来自其他产业的企业家，如星巴克咖啡的霍华·舒尔茨与马丁吉他公司的克里斯·马丁，也会讨论他们的公司并回答问题。理事会也会通报下属各个职能委员会的各项目进展，包括：任命、会员管理、公众关系与市场推广、政府事务、经销商关系、大会，以及财务情况，并回答会员单位的提问。

美国酿酒商协会的领导也在每年由啤酒协会与全国啤酒经销商协会资助的立法研讨会上有所作为。但是小型酒厂仍然被安排在"儿童座席"。在制定游说国会的议题过程中，我们没有话语权。我们仍然在找寻属于我们的一席之地，我们还是会找到一些对我们有兴趣的国会议员和员工，我们很乐于告诉他们关于我们的故事。

啤酒协会与全国啤酒经销商协会正在关注我们，特别是贝克开始对小规模酿造的趋势很感兴趣。他拜访了许多美国酿酒商协会理事成员，探访了他们的家乡。他也曾经在2000年左右来拜访过布鲁克林，我们在彼得卢格尔牛排馆一同共进晚餐，再到离我家不远的蓝丝带酒吧喝啤酒。贝克告诉我他在密歇根州的萨吉诺长大，而我告诉他我早年在俄亥俄州南部的生活经历。2000年，啤酒协会邀请了许多小型酒厂参加了他们的年会，包括乔丹、费什、乔伊斯、库克、格罗斯曼还有我。我作为当然委员出席，但没有表决权。

这些当然委员还包含喜力、蒙代罗啤酒，以及其他一些麦芽、啤酒花、玻璃瓶和铝罐公司的CEO。

2000年，啤酒协会只有两个成员有投票权：米勒与安海瑟布什；他们的大领导每两年轮换担任理事长，而且两家公司每年贡献了超过100万美元的协会经费。协会的员工包括贝克这名游说家、一名律师还有一名统计师。只有贝克、安海瑟布什公司及米勒的CEO们会出席委员会的投票。

在全体理事会会议上，也就是当然委员也能出席的会议，贝克讲述了有关美国的啤酒产业的年报，然后主席会出来说几句，贝克接着问大家是否有问题要提。但如果是在布什三世担任主席的期间，你能明显感觉，最好别提任何问题。布什为百威集团赢得了一段令人震撼的增长，在全美市场占有率从20%提升到了50%。谁是王者？这根本不是问题。

我还记得当精酿酒商代表第一次以当然委员的身份去奥兰多时，基姆·乔丹尖声地嚷道："我们这些小型酒厂很担心大型酒厂会垄断经销商系统，让我们的啤酒难以进入市场。"

当时会场突然沉寂，安静到可以听见针落地的声响。

布什抬起他的眼睛看向乔丹，他问："你难道不信任三级销售体系吗？"

乔丹说，她相信，但这对小型酒厂没有很大帮助。讨论就此结束。那是奥古斯特·布什三世第一次直接面对这些新生代酒厂，而这绝不是他的最后一次。

在会议之后，大酒厂很快地介绍了一项提案，内容是主张撤回由老布什总统在1991年时签署通过的法令，该法令使啤酒被加以高额消费税，将年产量大于200万桶（约234696吨）的酒厂啤酒消费税由每桶9美元提升到18美元。

来年，在佛罗里达州那不勒斯召开的啤酒协会年会上，乔丹、费什和我主动找到了安海瑟布什的CEO帕特·斯托克斯，问他是否愿意在该项提案中给小型酒厂一点好处，我们要求，把当年出产的前6万桶（约7041吨）啤酒的消费税由每桶7美元降到3.5美元。

"不行。"斯托克斯表示，"我们要求的是撤回法案，但你们要求的是减税，我们只是希望税率能回到1991年前的状况。"

噢，好吧，至少问一问还是值得的。

2003年，美国酿酒商协会在国会山办了第一次的假日啤酒品饮会。大约有25个小酒厂在一间挤满了国会议员与工作人员的房间里，奉上了他们的圣诞特酿啤酒与招牌啤酒。我们对那些年轻的工作人员爱上我们产品并不感到意外。全国啤酒经销商协会赞助了场地费用，而我们赞助了啤酒。这是个巨大的成功，特别重要的是，全国啤酒经销商协会与啤酒协会都没因此活动有所损失。杰夫·贝克与大卫·瑞尔都在场。

我们开始了解到，精酿啤酒革命其实并不只是酿造和销售优质啤酒那么简单。啤酒产业就像葡萄酒与烈酒产业一样，受到联邦政府与各州政府的管制。在每个州，经销商都会有个协会负责聘请说客，组成政治活动委员会，给当选者政治捐款，这些人负责起草法律，以管控整个行业。这些组织已经运作了数十年，打造出了经销权保护法，以此让他们的业务模式获得优势，但这对精酿酒厂则产生了困扰。大型酒厂在每个州都有游说人员，为其利益服务。像美国酿酒商协会这样的组织，对于啤酒行业的成功起到了关键作用，原因就在于此。

全国啤酒经销商协会与啤酒协会有长期的关系，他们在政治上为各自的行业取得了各种成就，因为他们有渠道接触到每一任的议长与总统、各州的核心立法委员，以及每位州长。

我们正不断地了解到，美国酒类饮品相关政策的形成很大程度上是受到各种政治行动的影响。就如同遍布在华盛顿和各州政府所在地的游说大军一样。你或许会讨厌政治，可是忽略政治将导致可怕结果。如果不懂啤酒产业的相关的政治，即便你能酿出很棒的啤酒，但最终仍会失败。

这在历史上有过非常极致的案例。在20世纪初期，因为一群宗教狂热分子和激进分子成功说服联邦政府和州政府，颁布了禁酒令，从而导致全国上百家酒厂倒闭。当时的美国酿造协会在面对生龙活虎的禁酒主

义团体时，没能形成任何团结的力量。当时的协会被大城市的酿酒厂们主导，他们各自为政，只专注于当地市场。而全国性酒厂，如安海瑟布什和蓝带，则只关心如何利用大型物流与市场营销手段让品牌能打进全国各地市场。

到了21世纪，需要有更多人能在首都华盛顿和各州政府所在地，代表精酿啤酒商争取话语权。向美国酿酒商协会注入新的活力是重要的一步，但这只是迈出的第一步。

---

1. 威廉费福尔的讣告，刊登于2010年5月29日刊发的《纽约时报》。费福尔曾是费城施米特酒厂的老板，之后被判逃税，被迫卖掉了酒厂。
2. 大卫·埃德加，发表“*Legislative Alert*”，《新酿酒商》杂志1995年7—8月刊，第7页。
3. 基姆·乔丹，2013年5月10日接受作者电话采访。
4. 杰克·乔伊斯，2013年2月21日接受作者电话采访。
5. 肯·格罗斯曼，2013年2月26日于科罗拉多州波尔德市接受作者采访。
6. 里奇·道伊尔，2013年5月15日接受作者电话采访。
7. 加里·费什，2013年3月25日于首都特区华盛顿接受作者采访；2013年2月21日采访乔伊斯。
8. 2013年2月11日采访乔伊斯；2013年3月25日采访费什，2013年5月10日采访乔丹。
9. 乔治·汉考克，2013年4月25日于亚利桑那州菲尼克斯接受作者采访。
10. 2013年5月10日采访乔丹；2013年5月15日采访道伊尔。
11. 2013年5月15日采访道伊尔。
12. “*BAA Position on Miller Contract*”文案于1998年12月22日收录，来源：科罗拉多州波尔德市酿酒商协会（Brewers Association）的前美国酿酒商协会（Brewers Association of America）档案。
13. “*BAA Position on Miller Contract*”文案于1998年12月22日收录，来源：科罗拉多州波尔德市酿酒商协会（Brewers Association）的前美国酿酒商协会（Brewers Association of America）档案。
14. “*BAA Positionon Franchise Laws*：*Draft for Board Consideration*”，1999年10月24日收录，来源：科罗拉多州波尔德市酿酒商协会（Brewers Association）的前美国酿酒商协会（Brewers Association of America）档案。

15. 丹尼尔·布拉德福特，2013年4月28日接受作者电话采访。

# 第九章　突破牢笼：大经销商拥抱精酿啤酒

跨州的大型经销商开始接纳精酿啤酒品牌，是精酿啤酒在2000年至2010年中期呈现惊人成长的主要原因之一，这些经销商不仅接纳精酿啤酒，并且教育他们的销售团队进行精酿啤酒的推广。这对美国啤酒产业有着功不可没的帮助。过去几十年，大型工业啤酒公司利用大众媒体的宣传，主宰了经销商的业务，并将这个模式的影响力发挥到极致。在那段时期，啤酒销售人员的工作内容是跟客户建立良好的关系，例如：送这家酒吧一桶免费的啤酒，提供另一家买五送一的优惠，送棒球赛的门票、橄榄球的门票、篮球赛的门票、T恤、帽子、高尔夫球，甚至还送电视、摄影机、音响，或是超级碗之旅。他们售卖的各种淡味拉格啤酒喝起来都是一个味道。这些销售人员只知道这些啤酒是淡黄色的，清新爽口又好喝，其他一无所知。销售人员的订单都来自于华而不实的广告，创造一个他（对的，广告总是锁定男性族群）的生活会因为啤酒而更加精彩，然后能吸引到漂亮女人的注意，喝这款啤酒让他像个男人中的男人。

到了20世纪90年代后期，大众媒体的受众逐渐分出不同层次，不再把收视率集中在三大频道——美国广播公司（ABC）、国家广播公司（NBC）、哥伦比亚广播公司（CBS），进而会观看大量不同的频道，大幅削弱了大众传播媒体的市场影响力。进口啤酒商借由这个机会，开始影响原本只喝美国啤酒的消费者。部分酒吧和餐厅也发现，贩卖进口啤酒（20世纪80年代进口啤酒仅占全美啤酒市场的3%的份额），例如德国啤酒或荷兰啤酒，比美国的主流淡色啤酒更有内涵，可以使自己在其他竞争者面前显出自己的特色。而更多早先在各个地区缓慢成长、令

人感到不耐烦的小型酒厂，则如传教士般地开始向消费者传达，美国不单只有淡色拉格啤酒，还有更多不同的拉格，并且拉格顶多只是啤酒世界的一半，还有另一种叫做艾尔的啤酒。

一些门店也接纳了新的理念。他们的顾客中，有越来越多人加入家酿啤酒玩家的行列，那些曾经去英国、德国、比利时等地旅行的人，已经知道世界上有更多风格的啤酒。在较早的年代，很多情况下，很多到店的客人比酒吧的经营者更懂精酿啤酒。

原本只经销米勒和康胜产品的一些大型经销商，一直也卖进口啤酒，后来又做起了精酿啤酒。但这并不代表他们会花费精力推广精酿品牌。他们对精酿酒厂说："我可以帮你送货，但是你得自己负责推销。"经销安海瑟布什公司（百威）产品的经销商占有国内市场半壁江山，他们对精酿啤酒毫无兴趣。因为精酿酒厂没有市场经费，并且产品售价更贵，很多甚至比进口啤酒还贵。在这种情形下，许多精酿啤酒品牌只好与葡萄酒、烈酒的经销商合作，因为葡萄酒和烈酒产品的销售人员基本上具备讲解酒庄品牌故事的能力。有少数酒厂会干脆选择自己经销自己的产品，但这种模式仅在少数一些州是合法的。

1988年，布鲁克林啤酒品牌创立之初，我们很不情愿地选择了自己做经销业务。我的伙伴汤姆·波特听取了苏菲雅·克里尔的建议后才做出这样的决定。克里尔是SoHo自然苏打水（SoHo Natural Soda）的品牌创始人。她创业初期是通过健康食品、苏打水和啤酒的经销商来经销自己的SoHo苏打水，但都以失败告终。经销商都对她说："你的产品根本卖不动。"于是她买了一辆面包车，车身喷上公司的商标，开始自己经销SoHo自然苏打水。她向那些经销商证明"你的产品根本卖不动"是错的。最终，SoHo自然苏打公司被施格兰公司以高达2000万美元的价格收购。我们见克里尔的时候，她正在处理收购事宜。（后来施格兰搞砸了这个牌子，但这是题外话了。）

我们接纳了她的意见后，决定暂缓在纽约市区内建实体酒厂的计

划，而转去找玛特酿酒公司代工酿造，由他们为布鲁克林酿造第一款啤酒——布鲁克林拉格。我们买了一辆面包车，在车身上喷上布鲁克林的商标后，就开始卖酒。大多数人都觉得我们疯了。我们这款酒的颜色比普通啤酒更深，香气浓郁。而价格可不便宜。并且因为公司当时缺乏资金，所以只得让客户货到现结款，无法给账期。现在回想当时，连我自己也无法相信会有店家愿意进我们的酒。但仍有少数店家愿意尝试，而且当店家买过布鲁克林的酒之后，他们都会再进货。直到几年后，在纽约的大经销商们终于注意到了我们的产品。当他们主动找上门时，我们已经成功地在纽约周边数个城市内最好的酒吧或餐厅开始供应布鲁克林拉格。此时，前几年的努力有了收获，我们与那些酒吧、饭店、零售商店建立的直接联系非常有价值，我们已经彻底摆脱了经销的困扰。我们能在卖酒的同时也教授他们关于啤酒的知识，他们也对此表示感激。我们帮助提升店家水平，让客户在竞争对手面前凸显出自己的特色。我们还在客户的店里做各种啤酒品鉴和配餐活动，这也帮助他们加强了和顾客之间的关系。

在纽约，一些精酿酒厂跟进口商遇到大型经销商不愿合作的销售困境，于是请求与我们一起合作。另一方面，不少酒吧与餐厅也在询问，看我们能否帮忙进一些有知名度的啤酒。正巧，当时我对迈克尔·杰克逊的《世界啤酒指南》有所研究，他在书中提到过的多个品牌都在找我们寻求合作。于是，我们决定经销其他品牌，成为纽约市优质啤酒的“集散中心”。我们代理了美商杜文进口的系列产品：森美尔、奥威修道院、林德曼和艾因格；还有凡伯格与德沃芙（Vanberg & DeWulf）进口的督威、杜邦赛松等。我们还做了德国的宝莱纳、赫佰仕（Hacker-Pschorr），以及比利时的智美啤酒。我们也做了其他美国本土精酿，包括加利福尼亚的内华达山、费城的码头街和缅因州的吉尔利啤酒。

当然，我们也招来了不少批评，说我们对于推广布鲁克林酒厂的力度远大过其他品牌。这点我不否认。我们希望自己做经销这个副业能够担当起更多使命。于是，我们将经销公司的名称改为“精酿啤酒联盟”，

我们的设计师米尔顿·格雷瑟，将考古学上发现最早有啤酒酿造历史的古代苏美尔城市——乌尔（Ur），出土古物七弦琴上铸造的狮子图案，结合令人喜爱的啤酒杯做成了公司商标。

1996年是个非常辛苦的时期，我们在布鲁克林建了实体酒厂，我们得同时提升自己品牌的销量和经销公司的业绩，两项事业都需要大量的资金。我的合伙人汤姆·波特开始计划打造精酿啤酒联盟经销公司的小型帝国。因此，早在1994年我们就从一家供应商比尔·厄斯金手里买下了国际饮料公司，这是一家位于波士顿市的小型精酿啤酒经销商。我们也聘用了我当年的战地记者同事大卫·奥塔维的两个儿子罗宾和埃里克，由他们负责精酿啤酒联盟的运营。我们曾试着建立起纽约的精酿啤酒经销商网络，但并不顺利，因部分的经销伙伴资金不足，以及多数人认为我们不够资格，不愿意听从我们的指挥。

我们也做了其他尝试，砸了约100万美元建了网站totalbeer.com，试图让纽约的消费者可以直接跟精酿啤酒联盟买酒，虽然这个模式打乱了整个城市原有的三级销售体系，但因为纽约州处于三级制法律的真空地带，所以这并不违法。但是这个项目也并不成功。

在20世纪90年代某一天，我们收到来自杰瑞·希汉的午餐邀约。他是总部位于马萨诸塞州的百威啤酒经销商，他买下了安海瑟布什（百威）在布鲁克林区域的经销公司，名为联合啤酒经销公司（Union Beer Distributors）的经销商。希汉是个60多岁的人，体态健康，肩膀宽大，大约一米八出头的身高，满头银发，一口浓烈的波士顿口音。希汉穿着一身斜纹软呢外套打着领带。在距离酒厂大约60分钟车程的一间意大利餐厅用餐时，希汉跟我们聊了他从乔·罗姆西奥手里买下联合啤酒经销公司的事。罗姆西奥是几年前曾向我们表示想取得布鲁克林销售权的经销商之一[注]（罗姆西奥后来告诉我们，百威公司总部最终没有允许他做布鲁克林品牌）。记得当时希汉带给我一种自信满满的印象，因为他觉得有机会打进布鲁克林市场并将公司规模扩大。

午餐时，希汉也直接切入重点地说：“你在布鲁克林地区拥有的生啤销售点比我所拥有的还多，我想经销你的品牌。”（我们记得以前和罗姆西奥打交道时了解到，联合啤酒经销公司有一张图标，标明了布鲁克林所有酒吧和饭店所售的扎啤品牌。）

虽然希汉大肆称赞了我们一番，但那时汤姆跟我还没有把精酿啤酒公会卖出去的计划，所以这笔生意没能谈成。意外的是，在那天谈话之前，我一直没有意识到我们在当地占据的扎啤头数量会比百威啤酒还要高。我知道百威是布鲁克林地区市场销售量第一名的品牌，而凤凰蜂巢公司（Phoenix/Beehive）经销的喜力则占据第二。于是我开始怀疑，是否那些大经销商都已经把我们布鲁克林拉格的扎啤头当成了猎物。这引发了我们的思考。

不久之后，在世界贸易中心发生的9·11事件，让我们的很多位于曼哈顿的酒吧和饭店客户终止了营业。我们最终放弃了当时还在挣扎中的totalbeer.com网站，并把精酿啤酒公司卖掉，将全部精力投入到布鲁克林酒厂的运营中。布鲁克林在此时的年销售量已达70000桶（约8214吨），而经销公司实际上正在阻碍布鲁克林产品的增长。考虑到精酿啤酒联盟已完成它的使命——帮助品牌布鲁克林打进大型销售渠道。于是我们决定回归专注酒厂本业，所以让希汉买下品牌在波士顿的销售权，虽然波士顿的产品线不如布鲁克林的丰富，但是他每年仍能卖掉20万箱的啤酒。希汉收购精酿啤酒联盟后，认为它还大有可为，他留下了公司全部的原有员工，并且请我们的员工教授他的职员相关的产品知识。

我们分别跟希汉、凤凰蜂巢的罗德·布雷曼，以及曼哈顿啤酒经销商（Manhattan Beer distributors）的西蒙·伯尔森展开了漫长的协商，我们最终把布鲁克林品牌在纽约的经销权卖给了罗德·布雷曼，而其他品牌在纽约的经销权卖给了希汉。我们获得每年接近110万箱啤酒的销量保证，每箱可获利12美元，我们将这笔收入当作红利回报给投资人，以及扩产酒厂。时至今日，希汉对我们带他进入精酿啤酒世界表示感谢。

但他也感叹当初听从了公司内部的建议，没有决定拿下布鲁克林啤酒的经销权，当时公司其他人觉得做布鲁克林品牌的风险太大了。[注]

希汉有三个儿子，都在公司帮忙处理业务。克里斯负责布鲁克林地区，约翰负责威斯康辛区域，而蒂姆则是专责马萨诸塞州。当希汉跟他的孩子们谈论要做大精酿啤酒联盟公司时，三个儿子都不当回事。而希汉也真的用销量证明一切，一次又一次证明他的方向是正确的。他的成功也引来全美国安海瑟布什公司经销商的注意，不只因为他成功地打进每个地区的市场，更因为他的彪悍与勇敢，有人甚至觉得他莽撞。希汉长期为经销商的权利奋斗，尤其是特许经营权。若不是他大胆地站出来维护特许经营的相关法律，他可能成为精酿啤酒经销的霸主。在纽约，我跟他就特许经营权的问题常常发生冲突，不过我得承认他坚持、独立的处世之道令我钦佩。

许多安海瑟布什公司的经销商都跟我提到他，他经常在经销商的秘密会议中挑战奥古斯特·布什三世与四世。安海瑟布什与经销商们有一个“平等条约”，根据这个条约，安海瑟布什会依照经销商是否“百分百忠于AB公司产品”，来判断忠诚度并分成A到E五个等级。只有A级经销商可以得到财务奖励和其他好处。希汉手下所有的经销公司都只拿到等级E的评定，他们都代理了进口啤酒和美国精酿啤酒，涉及的地区包括如布鲁克林、雪城、纽约、马萨诸塞州和威斯康辛州。在会议中，希汉勇于挑战安海瑟布什的强势要求。我不止一次听到其他的经销商对我说：“希汉是在为我们所有人而战。”

其实布鲁克林很擅长管理经销商，因为我们也曾经做过经销商，所以能体会他们的难处。我们明白，经销商会遇到困境——酿酒师因为没有为该品牌全力推销而有抱怨，但酒厂却不愿意提供经销商任何支持。我们也清楚，当酒厂跟我们介绍一个新的销售代表时，那位行销人员可能因为纽约市场竞争过于残酷而一两天就消失了。我们也理解，当酒厂违反约定将酒供应给其他经销商而不愿意付违约金时，上一家经销商会

作何感受。

我们会专注照顾好我们和经销商双方的工作，相互协同配合，把事情做得更好。

《啤酒全方位》杂志的发行人丹尼尔·布拉德福特认为，精酿啤酒并没有改变三级制度下的经销行为和经销商的运作方式。精酿酒厂都在遵守制度，寻求与经销商的合作。是消费者对于精酿啤酒的需求，促使安海瑟布什产品的经销商开始做精酿啤酒。他说："我们并没有改变游戏，我们只是学着玩游戏而已。"注

《啤酒商业日报》的发行人哈利·舒马赫见证了百威英博的经销网络开始接纳精酿啤酒品牌的过程。"突破牢笼是20年来，对这个行业影响最为深远的一个事件。"他说，"在安海瑟布什公司愿意销售精酿啤酒之前，精酿啤酒品牌只有两条路可以走：把货交由密尔沃基的经销商或是葡萄酒经销商去卖，但因为经销商行销的积极性不足，而让品牌方吃足了苦头。当时，精酿品牌没有竞争对手，但是现在的市场竞争则十分激烈，而且经销商也已经正式投入资金去做精酿啤酒。我认为，牢笼的突破，实打实地让精酿啤酒的市场份额提升了十几二十个百分点。"

我认为精酿啤酒商必须要认真地了解经销商的工作目标。许多经销商都跟我聊过，话题是关于那些经销权不受保护的黑暗时期，他们活在对酒厂的恐惧中，酒厂可以随时因为任何理由或是没理由，就直接对经销商毁约。所以经销商都很担心，每当在酒厂代表到家拜访时，都必须要把家庭出游的照片，或是运动休闲的器具藏起来，以免被精酿啤酒商认为他们在偷懒，没有专心经营品牌。我也听过，大酒厂因为经销商代理其他竞争品牌，而直接终止经销合同。然后大酒厂还嘲笑说："是我们让这些家伙赚了大把钞票，他们竟敢反过来与我们作对。"酒厂对于自家品牌形象建立的付出当然不可否认，但是经销商又何尝不是品牌重要的推手。经销商是品牌在各个地区的代言人，也为品牌在市场第一线

面对消费者，收集所有消费者的资讯，是任何酒厂跟品牌都应该特别珍惜的合作伙伴。

能够认识希汉对于我非常重要。他帮助我深入认识了经销商这个行当的历史。啤酒经销业的故事，就好像是一整部家族传奇故事，而经销商与大酒厂之间数十年的关系，甚至可能关乎一个家族的兴衰。

希汉在1931年出生于新泽西州的新泽西市，他的祖父在1910年从爱尔兰移民到美国，他父亲在基督教兄弟学院接受教育，之后管理一家有450名工人的公司，负责运营利哈伊河谷铁路公司下属的铁路网络。因为工人在控制手拉车时，两个人像是天鹅跳舞似的轮流把拉杆上下摆动，看起来像是在玩跷跷板，所以他们都称工人为“天鹅舞者”。当时的工资是两周领一次，工人们会在发工资那天到曼哈顿的包厘街喝个烂醉。(注)

当希汉还在波士顿圣十字学院读书时，他在某个午茶舞会上遇到就读于牛顿学院的莫琳·科泰利。科泰利的祖父曾是牧羊人，16岁的时候，从意大利的艾米利亚·罗马涅大区移民到美国。他会跟当地的葡萄牙人或意大利人一样，到普利茅斯绳索公司打零工编制绳索，然后在普利茅斯的街上卖些花生挣钱。希汉说：“他存到一笔钱后，买了一台马车到城郊继续做经销生意。然后，又攒钱开了一家杂货店。而他总会把赚来的钱投入在房地产上。于是他拥有了房屋与土地。”

一日，某个银行经理跟莫琳·科泰利的祖父路易吉·科泰利提到，不会有任何银行愿意借钱给任何姓科泰利的人，于是路易吉就把家族的名字改成了奈夫。莫琳的父亲多美洛·奈夫开始了他的批发生意，他把面粉卖给面包坊；把干草、谷物、肥料等卖给农夫；也顺带卖些雪茄和扑克牌给一些客户。到了1935年，他用蒂姆·奈夫这个名字跟安海瑟布什的全国销售经理拿到了百威啤酒的经销许可，而开始从事啤酒经销商的生意。1957年，希汉从海军陆战队退伍时，他进到岳父的公司奈夫公司

（L.Knife and Son）工作，公司当时有14名员工。希汉很快地就观察到多美洛·奈夫并不想把公司做大。奈夫甚至推掉了占边波本威士忌和其他酒类品牌的合作意向，当希汉跟他谈到这件事时，奈夫也只是对希汉耸耸肩，不多说什么。

多美洛·奈夫总会跟希汉说：“希汉，你想把生意做大是为了啥？一个人也顶多只能开一台车。你拥有的已经够了啊。”奈夫追求的生活就是能有时间与家人、朋友共处，没有更多了。

这安抚不了希汉。“那时，我总在说服他去争取喜力或其他品牌的经销机会。”希汉回忆道。

他生动地讲述那个经营权保护法订立前、酒厂还是市场主宰的时代：“每封从酒厂来的信开头总会有：‘我们不会给予区域独家、特许经营的权限，只是单纯的商品交易。’然后酒厂会花一天时间上门调查……在马萨诸塞州北部，有个经销商经销莱茵高登品牌（一家纽约市的酒厂）的酒，从不敢销售其他品牌。有时候经销商会付钱给酒厂某区域的销售经理，希望能从其他的经销商那儿把专属销售区抢过来，但是酒厂经理会冷冷地说：‘你的表现不够好，没法谈。’就是这样子。”

20世纪60年代，奥古斯特·布什三世的父亲谷西·布什组建了一个全国经销商委员会，为所有安海瑟布什公司经销商起草一份全国性的经销合同。希汉说：“我们在那儿坐了一整天，听他们说要这样那样的，我忍不住地说：‘嘿，你们听着，我们想要的，就是做一门长期的生意。’那样就够了。要是这没有保障，他们能随心所欲中止你的生意。如果你可以随时终止供货，我可不想做有一票没一票的生意。”[注]

在这份合同被订立前，在未经酒厂允许的情况下，经销商无权经销自己的业务，也就是完全受制于酒厂。希汉在他岳父的公司里，是一名一线业务员，他说：“每天都被他要求外出跑业务，直到当上主管，我也不曾在办公室待过。我给客户打过不下10000个电话，骗你的话我就

把帽子吃了。这样的日子一直持续了10年，在我岳父百年后，也就是1967年，我成为了公司的总经理。”

公司有四名全职的业务代表和一名在夏季工作的兼职业务员。希汉认为岳父让他做业务的选择是正确的，他说：“每当我看到我公司的销售早上在办公室喝咖啡时，我会直接大骂：‘别只坐在那儿自己喝咖啡，快去买一杯请客户喝啊！’”

希汉的销售哲学有三条：“新鲜的啤酒不愁卖。渠道铺设促进销量。销量可以掩盖一切缺陷。我会跟我的业务员们说：‘做好经销的关键，就是不断超过供应商预期的销量。’”

希汉一直都不是专营百威的经销商，在他经营百威这个品牌前，旗下的品牌包含匹克威克艾尔啤酒（Pickwick Ale）、哈沃德艾尔啤酒（Harvard Ale）和尤提卡俱乐部啤酒。1967年的销量大约是10万箱，每箱可回收瓶的百威啤酒售价是3.73美元，加上每瓶60美分的瓶子押金。

布什家族通过强大的经销商网络统治着市场份额，但也会与经销商们分享一些红利。

每年，谷西·布什和妻子楚迪会邀请包含希汉在内，大约10个经销商及他们的妻子从科德角搭游艇“A & Eagle”号到比米尼岛、沃尔克岛度假，或是去劳德代尔堡观赏赛马活动。早晨，他们会喝用牛肉汤与伏特加调和而成的公牛鸡尾酒，然后一整天玩金罗美牌，喝点小酒，直到吃完晚餐后，再继续狂欢整晚。但希汉说这样的旅程让他不爱喝酒的妻子莫琳很不开心，她不喜欢这种行程，所以常常躲回自己的房间里看书。希汉说：“我的妻子被逼疯了。”第六年后，莫琳干脆就不参加这个旅程，这让其他经销商的妻子们又是震惊又是担心地说：“这很有可能会激怒谷西·布什啊！”

20世纪70年代是安海瑟布什公司发展过程中重要的年代。希汉的年

销量提升到30万箱，每年还在以20%的速度继续成长。他在20世纪80年代也开始并购其他的百威的经销商。第一家被希汉收购的经销商位在纽约雪城，然后继续拿下了罗马、尤提卡跟利特尔福尔斯的经销商。1988年，他买下米勒公司总部所在地威斯康辛州的经销商。买入时这家公司每年亏损多达120万美元，他花了10年时间才让威斯康辛州的业务扭亏为盈。希汉把所有新买入的经销公司分别形容为“塑格篮子或火鸡”（雪城的经销公司曾三年易主三次）。同时，希汉也观察到，布什让家族成员以及偏爱的经销商取得棕榈湾和华盛顿州的经销权。

同时，希汉也发现如果继续专注于经营安海瑟布什公司旗下品牌的话，会让他在这市场上逐渐失去竞争力。比如在雪城，因为他的竞争对手拿到了几家较著名的精酿品牌经销权，于是市占率提升到45%，希汉的市占率则跌到17%。

2000年左右，希汉决定积极地为麾下所有经销公司取得精酿啤酒品牌的经销权。

当他刚并购精酿啤酒联盟的时候，希汉把行销重心放在对精酿啤酒感兴趣的客户族群。接着，他发现，训练业务员，让他们能够讲出不同精酿啤酒品牌背后的故事，这非常重要。乔·力帕是进口商美商杜文公司负责东部区域啤酒业务的猛将，也是希汉培训新进业务员最好的讲师之一。如今，希汉要求全部的业务人员都必须学习全美最具权威的啤酒从业者认证课程——雷·丹尼尔创办的西塞罗（Cicerone）课程。他也会邀请特别嘉宾，如盖瑞特·奥利弗，来为团队分享他的专业知识。

希汉对于教育员工极为重视。他还要求所有的行销人员定期到酒厂进行参观学习，合作的酒厂包含沃楚希特（Wachusett）、下流嗅觉、阿拉嘉什以及布鲁克林。员工到酒厂不只是参观，还要亲自和酿酒师一起参与酿酒工作。希汉认为，这样的酒厂互动，不仅让销售人员与酿酒师们成为朋友，还让他们切实感受到车间里的作业流程。希汉说：“当你将一包麦芽倒进糖化槽时，你能真实地感受到、看到和闻到麦芽的味

道。”

在我下笔的今日，希汉已经将精酿啤酒联盟公司的销售范围扩张到纽约州、康涅狄格州、马萨诸塞州、罗德岛、缅因州、佛蒙特州、新罕布什尔州、新泽西州、弗吉尼亚洲、马里兰州、加利福尼亚州、威斯康辛州、肯塔基州和哥伦比亚地区，并在每个地区至少拥有一个仓库，纽约则有多达四个仓库，麻省也有三个仓库。他旗下最畅销的品牌是风靡威斯康辛州（仅在该州有售）的新格拉鲁斯。

于2012年到2013年之间，精酿啤酒联盟在马萨诸塞州的销量成长了14%，总共卖出150万箱啤酒。纽约州的销量更是比麻省多两倍，达到330万箱。但百威啤酒的销量，从他在1996年取得布鲁克林地区的特许经营权后连年下滑，到了2013年时，已经从530万箱跌到300万箱。他认为，百威啤酒销量下滑的部分原因，是因为布鲁克林当地的批发商违反安海瑟布什的区域划分规定，把酒卖到他的区域，也就是串货行为。而这种行为会伤害到所有的经销商。不过，希汉的精酿啤酒利润较高，能弥补他在百威啤酒市场上的损失。

在沃思堡，曾经是全国销量领先的百威英博经销商本基思经销公司（Ben E.Keith Company）跟随希汉的步调，开始做精酿啤酒的生意。霍华·哈拉姆跟罗伯·哈拉姆拥有的本基思经销公司，每年在达拉斯地区能卖出4000万箱的百威啤酒，他们在2008年买下一家小型精酿啤酒经销商——C.R.高德曼（C.R.Goodman）公司，开始在既有的百威啤酒事业外，另行发展精酿啤酒市场。

本基思经销公司在禁酒令时期开始跟百威进行贸易关系，当时的本基思经销公司还是一间冰淇淋店，之后成为了沃思堡当地居民的交流中心。创始人本·基思起先是一家农产品公司的顶级销售员，他在1918年将公司多数的股份买下后，在圣路易斯市向阿道夫·布什购买麦芽糖浆，用于调制冰淇淋。1924年，加斯顿·哈拉姆回忆起他在公司当装卸工时，公司的业务员会警告客人麦芽糖浆的另一用途：“小心！如果你

把酵母、水和麦芽糖浆混合的话，你可能会得到一罐啤酒。”根据基思的生前所述：“这自然是当时业务员所做的事。”㊟

1926年，当公司其中一位创始人去世后，农产品公司的名字就改成了现在的本基思经销公司。禁酒令时期结束后，本基思经销公司就开始销售百威公司的啤酒，第一次订货是1933年9月15日，总共订了57个火车货柜的量，然后在同年10月5日，基思卖出了他第一箱百威啤酒。

同时，哈拉姆已开始把握所有能收购公司股份的机会，开始在公司内累积实力。最终哈拉姆控制了公司的经营权，而现在公司则交由他两个儿子霍华·哈拉姆和罗伯特·哈拉姆管理。在霍华跟罗伯特的经营下，本基思经销公司成为安海瑟布什全国最大的啤酒经销商之一，每年可以销售超过3900万箱的啤酒。本基思经销公司也销售食品，范围包含新墨西哥州、俄克拉荷马州、堪萨斯州、阿肯色州和路易斯安那州。㊟

“1933年，当禁酒令时期刚结束时，我们公司从开始做安海瑟布什的经销商后，就一直是独家经销。”霍华说，“长期以来，我们从没卖过其他品牌的啤酒。直到2006年至2007年，情势有所不同，百威英博开始收购并进口很多品牌，如滚石啤酒（Rolling Rock）、格罗什（Grolsch）、时代啤酒（Stella Artois）、贝克和巴斯（Bass）等品牌。但这些品牌在我们经销区域的经销权已经签给了其他公司。所以说，尽管我们只做百威公司的产品，但他们并不是只让我们做。”㊟

于是哈拉姆兄弟便着手扩张公司的产品线，但他们这时才发现竞争对手已经签下所有在得州贩售的进口啤酒品牌和美国本土精酿品牌，已经很难再拿到新品牌。他们只好努力寻找那些还没打进得州市场的畅销精酿品牌。他们引进了纽约的布鲁克林和波士顿的鱼叉酒厂品牌。随后，州内的精酿啤酒经销商C.R.高德曼正寻求买家。

“我们认为精酿啤酒会出现爆发性发展，所以高价收购了C. R.高德曼公司。”霍华说，“我们相信精酿啤酒巨大的潜力，并且说实话，我们

不想让竞争对手拿下这些品牌。这几年，我们的竞争对手逐个取得那些曾遭我们拒绝的品牌，如蒙代罗、光纤（Shiner）等。因为我们对于百威公司的独家承诺，所以拿不到这些品牌。”

到了2013年，本基思经销公司在自家的销售区域，一年预计将卖出超过3500万箱的百威旗下的啤酒，但精酿啤酒的销量只有380万箱，不过后者的利润远高过前者。

“回头反观来时路，我们从未后悔选择精酿啤酒的决定。”霍华说，“这太有趣了，精酿啤酒改变了我的人生。因为精酿啤酒的风味与背后的人情带给我们许多的乐趣，并让啤酒事业重拾欢乐。”[注]

因为希汉和本基思打破了与安海瑟布什公司的独家政策，这鼓励了其他百威英博经销商做精酿啤酒。当时媒体就称呼这个巨大转变为“突破牢笼”（Jailbreak）。这导致安海瑟布什公司的一名高管出面抨击那些经销商在百威授权的区域外经销其竞争品牌，说这是偷鸡摸狗的行为。[注]

近几年，百威开始让经销商销售旗下或合作的其他品牌，例如：鹅岛、红湖、科纳和威德默兄弟等，但仍没能有效阻止全国经销商继续积极地拉拢、争取其他精酿啤酒品牌的营销权，这使各家精酿啤酒品牌能打入最大的啤酒销售渠道。我认为这是精酿啤酒在2000年至2010年中期快速成长的主因。

从2009年至今，精酿啤酒呈现每年两位数的增长。同时期的大型啤酒厂，如市占率46%的百威英博和28%的米勒，其产量共减少了1760万桶（约2065321吨）。[注]在20世纪90年代晚期，知名产业分析家鲍伯·韦恩伯格预测，美国啤酒市场在2000年到2020年之间，将因为上一次婴儿诞生潮的孩童到达合法饮酒的年龄，而增长10个百分点。[注]在这一时期，精酿啤酒商快速增长，但美国啤酒整体消费正逐步下降。啤酒消费习惯正在改变。大型啤酒品牌将责任推给经济衰退、气候变化和精酿啤

酒与葡萄酒占据部分市场等因素，不过我认为对于酒后驾车的惩罚更加严格也是重要原因之一。当消费者在喝酒前必须考虑交通问题时，他们更愿意喝比较有趣的精酿啤酒，而不是喝大型酒厂酿造的淡色拉格。

美国最大的经销商是与米勒康胜合作的雷耶斯饮料集团（Reyes Beverage Group）。雷耶斯公司也销售精酿啤酒，在南卡罗来纳州、佐治亚州、伊利诺伊州、弗吉尼亚州、加利福尼亚州、华盛顿特区、佛罗里达州和马里兰州等地，每年可卖出超过1亿箱啤酒。雷耶斯控股公司同时也持有庞大的经销网络为麦当劳服务。

雷耶斯家族的故事足以写成一本书。克里斯·雷耶斯和朱迪·雷耶斯兄弟和他们的父亲，一同在1976年买下施利茨啤酒公司在南卡罗来纳州的经销商——斯帕坦堡迪克西系统公司（Dixie Systems of Spartanburg）。迪克西公司是个平庸的公司，有肮脏的地板和破旧的小卡车，却逐渐经历各种并购，成长为一家重塑美国啤酒、食品经销产业的重要角色。

雷耶斯公司很早就开始跟波士顿啤酒公司合作，让山姆亚当斯波士顿拉格能销售到更多区域。雷耶斯公司也是内华达山的早期合作伙伴之一，但他们的口碑在小型酒厂之间一直不好。许多都抱怨雷耶斯公司对零售店家设置最低配送条件，且对产量较少的酒厂没有什么耐心，所以对于许多精酿品牌而言，雷耶斯不是理想的伙伴。

2005年，我们不再与哥伦比亚特区的一家小型葡萄酒经销商DOPS合作，改跟雷耶斯公司签约。但几个月后，雷耶斯因为我们产品的销量下滑而下架了我们的产品。于是我们只能回头找了DOPS继续合作。布鲁克林在雷耶斯公司眼中只是个小品牌，但他们也不愿丢掉任何合作商。所以，雷耶斯公司在华盛顿特区的经销公司总裁鲍伯·强森来找我们沟通，强调他们正在努力改变，试图挽回我们的品牌。

“我们一直都在销售比较大的精酿品牌，但我想差不多是2004年，

公司指出：‘精酿啤酒市场将持续成长。很显然地，精酿啤酒会成就一个不容小觑的产业，而且这个发展会是长期的。’”雷耶斯公司的理事与高级副总裁吉米·雷耶斯说：“九年了，我现在仍然觉得精酿啤酒是个长期的巨大产业，精酿啤酒想传达的精神不受限于瓶子，精酿啤酒的多元特性迎合了消费者的需求。”(注)

吉米·雷耶斯提到，年销量1亿零500万箱的精酿啤酒占公司14%营业额，但这14%的营业额却拥有20%的毛利率。“我可以预见到未来三年内，营业额占比可以达到25%到30%。”他说，“我深深相信啤酒这部分事业能继续成长，这是个好消息……因为从2007年以来啤酒销售的情形都没有起色。即使碰上经济状况不佳，仍不影响精酿啤酒的茁壮成长。要是经济形势好的话，那增长会更迅速。”

他进一步提到，现在的精酿啤酒消费者已不满足于购买那些季节性的特色产品。“消费者会更希望每季都有多款新的产品；以后每个月都会有新品推出。”雷耶斯公司建立了一套能掌握所有品牌和单品销量成长变化的系统，但他强调：“最重要的是要确保啤酒的新鲜度。”

他认为实力差的酒厂会倒闭，但仍不断会有新的酒厂成立。随着互联网和自媒体的兴起，全国都在关注精酿啤酒，雷耶斯相信精酿的发展不会停歇。他说：“全国市场都已经开放了；而人们想要更多的选择和多样化的产品。”(注)

与全国约1500家筹备中的精酿啤酒厂沟通后，吉米说：“这真是太棒了；我绝不会去阻止任何人追寻自己的梦想。已经有几百万个你以为会成功的品牌最后失败了，但其他你不看好的品牌却成功了，这表示我们永远都无法知道未来会如何。”

《啤酒营销观察》的发行人本吉·斯坦曼表示，雷耶斯公司与奈夫公司是“美国最具影响力的啤酒经销商”。他说雷耶斯公司有着业界最强的营销渠道，而且他们在2012年收购芝加哥最重要的精酿啤酒经销商风

城经销公司（Windy City Distribution）后，改变了行业的局面。雷耶斯花费了7000万美元，买下了这家每年销售还不到100万箱啤酒的公司。斯坦曼补充：“他们收购后的第一年，风城公司的营业额增长了四成。”[注]

斯坦曼认为，虽然奈夫仍是百威英博最有实力的经销商之一，但同时也是经销除百威英博以外产品最齐全的经销商。

“奈夫公司是如今许多百威英博经销商的榜样——尽可能不受制于百威英博。”他说，“百威英博的批发商平均90%的销量都是百威旗下的产品……只有奈夫公司经销的非百威英博啤酒占比更高……奈夫10年前就开始认真做精酿啤酒，如今他们得到了应有的回报。”[注]

---

1. 罗姆西奥在布鲁克林颇为知名，他曾在他们的仓库里向他的兄弟开枪射击。中枪的兄弟伤势并不特别严重。
2. 杰瑞·希汉，2013年3月28日于首都特区华盛顿接受作者采访。
3. 丹尼尔·布拉德福特，2013年4月28日接受作者电话采访。
4. 2013年采访希汉。
5. 2013年采访希汉。
6. 利兹·奥力芬特所著*Ben E．Keith*：*The First 100 Years*，*1906-2006*［奥斯汀市，伊金出版社（Eakin Press），2006年版］，第32页。
7. 利兹·奥力芬特所著*Ben E．Keith*：*The First 100 Years*，*1906-2006*［奥斯汀市，伊金出版社（Eakin Press），2006年版］，第135—152页。
8. 霍华·哈拉姆，2013年5月24日接受作者电话采访。
9. 霍华·哈拉姆，2013年5月24日接受作者电话采访。
10. 文章“*AB‘Alignment’Comments Create Cracks in Nascent Big Brewer-Small Brewer-Distributor Unity*”，啤酒市场观察（*Beer Marketer's Insights*）刊发于2011年11月11日。
11. 本吉·斯坦曼（Benj Steinman），发表于2013年11月11日纽约市的啤酒市场观察大会。
12. 罗伯特·韦恩伯格，2013年8月2日接受作者电话采访。
13. 吉米·雷耶斯，2013年6月5日接受作者电话采访。

14. 吉米·雷耶斯，2013年6月5日接受作者电话采访。

15. 本吉·斯坦曼，2013年8月28日电邮作者。

16. 本吉·斯坦曼，2013年8月28日电邮作者。

# 第十章　美国酿酒商协会与酿酒商联合会合并

在酿酒商联合会与美国酿酒商协会合并成立酿酒商协会之后，精酿啤酒革命的爆发就绝非意外了。此次合并标志着，在精酿啤酒革命的历史上，第一次全美几乎所有的小酒厂都联合起来，推广并保护美国的精酿啤酒。这并不意味着精酿行业在所有问题上都步调一致了，因为要让2600家酿酒厂对每个问题都点头几乎是不可能的任务。不过因为酿酒商协会选出了理事会来代表量产酒厂、自酿酒吧和家酿者，它被广泛认可为美国精酿行业的合法代表。

达成合并的谈判是艰难的。在20世纪90年代末和21世纪的最初几年，美国酿酒商协会为小酒厂开发出一套强有力的政治议事日程。它的会员包括了美国排名前50的绝大多数小酒厂，正通过与大酒厂打交道来努力培养政治和媒体技巧，后者的代表机构为啤酒协会，还有全国啤酒经销商协会所代表的经销商们。在华盛顿特区，由美国酿酒商协会主办、全国啤酒经销商协会赞助的圣诞啤酒品饮会，是首次小酒厂有组织地向国会亮相。然而在第一年——2003年，美国酿酒商协会只有100来个会员，预算也只有20万美元。这与查理·帕佩奇恩的酿酒商联合会相比简直微不足道，后者那年有625个酒厂和254万美元的预算。酿酒商联合会有两场盛大的募资活动：全美啤酒节，2003年展示了386家酒厂；精酿酒商大会，当年吸引了905家参与者。[注]美国酿酒商协会会员给两家组织都交会费，还给两家组织的活动派去员工，送去免费啤酒。在2001年，精酿酒商在啤酒协会也变得活跃起来，当年就推举了几个精酿酒商成为理事会的列席成员。

2-

美国酿酒商协会会员，比如我，参加理事会会议，甚至要参加三家行业协会的会议。时任金字塔酒厂的CEO马丁·凯利是美国酿酒商协会理事会成员，他曾说过："仅有3%的市场份额，我们不能寄希望在成长的同时还得支持两家相互竞争的行业协会。"㊟凯利指的是美国酿酒商协会和酿酒商联合会，两家都称自己是小酒厂的代表。

2-

然而酿酒商联合会仍在很大程度上掌握在帕佩奇恩手里。他的理事会更像是波尔德市商会（Boulder Chamber of Commerce），而不是一个行业协会的管理理事会。酿造与发酵研究院一直有个顾问委员会。1983年11月《新酿酒商》杂志第一期发行的时候，列出了顾问的名字，如：斯图亚特·哈里斯——帕佩奇恩机智无比的朋友，正是他创造出了"微型酿酒厂（Microbrewery）"这个词；还有威廉·纽曼——纽曼酿酒厂的先驱创始人，他曾酿造了奥尔巴尼琥珀啤酒。多年来，帕佩奇恩在顾问委员会里加入了更多酿酒商，有美国的，也有加拿大的，加上一些供应商，甚至经销商和各州协会主管，比如科罗拉多酿酒商协会的约翰·卡尔森。

查克·斯凯佩克（Chuck Skypeck）是位于纳什维尔的博斯克斯自酿酒吧（Boscos Restaurant & Brewing Co.）的创始人。他说，20世纪90年代末，顾问委员会在指导酿造与发酵研究院的工作变得逐渐积极起来。2002年，酿酒商联合会和美国酿酒商协会合并的谈判正在进行之时，斯凯佩克是顾问委员会的主席，约翰·希肯鲁伯是副主席。㊟安德森峡谷酒厂的肯·艾伦作为第一个酒厂代表，也加入了酿酒商联合会的理事会。{L-End}2- ㊟

2-

美国酿酒商协会理事会成员是那些销量最大的小酒厂。主席是新比利时酿酒公司的基姆·乔丹，副主席是德舒特酒厂的加里·费什。财务主管是雄狮酒厂的查克·罗森。酿酒商联合会和美国酿酒商协会合并的最初尝试并不成功，酿酒商联合会和美国酿酒商协会的领导们——帕佩奇恩和布拉德福特甚至几乎说不到一块儿。两家组织间存在严重的不信任。酿酒商联合会把美国酿酒商协会看作大精酿厂的俱乐部。而美国酿酒商协会则把酿酒商联合会看作啤酒节和非酒厂从业者的会展推广组织。美国酿酒商协会的主席乔丹回忆道："在两家组织相互竞争的年代，我们努力处好关系。"她说她考虑过每两年缺席一次酿酒商联合会的精酿酒商大会来表达她对情况的不满。注

2-

希肯鲁伯尝试在两家组织的对话中牵线搭桥。尽管他与帕佩奇恩和布拉德福特两人都是好朋友，但他的努力还是失败了。

"这两个组织相互竞争实在太疯狂了，特别是两家擅长不同的领域，而在其他一些事情上都做得不好。"希肯鲁伯说，"绝对有必要让两家组织突破自我利益的窠臼，而展望精酿行业的远大前景。"注

2-

最初讨论合并事宜的一次非正式行动是在2003年4月，于新奥尔良举办的精酿酒商大会上。美国酿酒商协会团队——费什、乔丹和我，最终说服了酿酒商联合会代表——艾伦、斯凯佩克和卡尔森同意新协会的理念：由酿酒商运行，并服务于酿酒商的权益。我们达成了一致，但两家的理事会都没正式认可这次会议。酿酒商联合会的理事会主动邀请乔丹加入他们。她同意了，但条件是理事会需要明确她的目的是促成两个组织的合并。不过当她在首次理事会宣布这一打算时，遭到了冷遇。显然，没有人提前告知其他理事会成员她想促成合并的意愿。注

2-

2003年后期，美国酿酒商协会和酿酒商联合会的理事会组成了“统一工作组”来推动合并进程。美国酿酒商协会团队包括乔丹、费什、鱼叉酒厂的里奇·道尔、凯利和我。酿酒商联合会团队有帕佩奇恩、斯凯佩克、卡尔森、罗格酒厂的杰克·乔伊斯和美国家酿协会的兰迪·莫什。会谈的消息迅速传遍了整个行业。

不过这场努力的基础一开始就不稳固。乔伊斯回忆道，布拉德福特有一次造访酿酒商联合会在博尔德市的总部时，还告诉员工说协会是来接管联合会的。注布拉德福特说那不是他想要传达的讯息。他说乔丹让他去博尔德市与酿酒商联合会的员工见面，向他们保证任何合并都不会危及他们的工作。不过艰苦的会议适得其反。“高姿态反而让每个人都吓得屁滚尿流。”布拉德福特说。{L-End}2- 注

2-

尽管有些小磕碰，工作组坚持了下来。“这是相当激动人心的第一步。”乔丹说，“我们终于迎来了聚集全部行业资源的希望。事实上我们能够一起工作来创建协议。我天真地认为这个过程会特别顺利。”注

2-

2003年和2004年，时而紧张、时而热烈的协商在行业会议里进行着。

“刚开始，挑战在于查理·帕佩奇恩和他的组织（酿酒商联合会）有自己的运作方法，他们想不出为什么要去改变。”乔丹说，“酿酒商联合会运行良好，他感觉到丧失控制的威胁。当然，帕佩奇恩和丹尼尔·布拉德福特之间存在不和。”注

2-

会费结构应该如何是艰难讨论中的一项，另外还有新组织的理事会如何成为量产酒厂、精酿酒吧、家酿者和相关行业成员代表的问题。帕佩奇恩将如何同布拉德福特一起工作？有数不清的电话和邮件，风波不断兴起，然后我们再去化解。

“这是一场文化冲突。”莫什说道，“双方都心存猜疑。合并过程的一部分真的就是摸石头过河，一方试探着另一方的意图和专业水准。可以公平地说，美国酿酒商协会更多是沿着传统行业协会的做法从战略、生意的角度来处理问题。而酿酒商联合会则从更宽泛的角度看待各项事务。从啤酒节、酿酒比赛、出版，到吸纳家酿爱好者的各项计划和活动，酿酒商联合会寻求将啤酒推广为一项文化资源，这是一种确保精酿啤酒获得可持续发展的重要方向。”(注)

2-

许多量产酒厂质疑家酿者的加入。这帮业余爱好者能在酿酒行业协会里扮演什么角色呢？美国家酿协会亏钱的现状使讨论更趋复杂。酿酒商联合会一直在补贴他们。莫什和乔伊斯争辩说，家酿爱好者是精酿啤酒最大的粉丝群体，是针对精酿行业攻击的第一条防御线。

帕佩奇恩培育的多功能组织正在经受考验，其两大组成部分——美国家酿协会和酿酒商出版社都在亏钱。它们对一个贸易协会的使命很重要吗？

对任何协商而言，打破猜疑、建立信任都会有一个过程。一时间，坊间谣言流传说如果合并不成功，美国酿酒商协会将考虑抵制酿酒商联合会。虽然协会讨论过那个可能性，但所谓的抵制从来没有被纳入正式的决议中。乔丹以前是一位社会工作者，经常为问题家庭提供帮助，她起到了很好的调解作用。她是两家理事会的成员，不断督促双方阵营避

免给对方“编故事”。

因为她在科罗拉多州科林斯堡，距离上足够近，能密切关注博尔德市的酿酒商联合会。

“我们工作都很努力，但没人比基姆工作更勤奋。”费什说过。他在协会与联合会合并之时是前者的主席。(注)

2-

在某个阶段，乔丹回忆道：“帕佩奇恩貌似突然打开了一个开关。我异常惊讶于他能迅速上道，我觉得这归功于时任酿酒商联合会首席运营官的鲍勃·皮斯。鲍勃看到美国酿酒商协会的理事会成员有运营贸易协会的经验，并且他们还有和非营利组织及其管理层打交道的经验。他意识到：‘这就是理事会应当运作的方式。’鲍勃看清楚了这点，并让帕佩奇恩也接纳了这个观点。他发觉协会的人并没有想要细致管理联合会的意愿。”(注)

2-

于2004年8月，在丹佛下城历史街区的牛津宾馆里举行了两天会议后，双方终于达成协议。两家组织同意合并成一家新组织，称为酿酒商协会（BA）。玛特酿酒公司的CEO尼克·玛特（Nick Matt），提炼出新组织的纲领，简单直白——“推广并保护”精酿酒厂。新组织将使用波尔德市酿酒商联合会的办公室，并保留酿酒商联合会的22名雇员。帕佩奇恩会成为新酿酒商协会的主席。布拉德福特被授予立法主任的职位，但是他拒绝了，回去当了《啤酒全方位》出版社的发行人。皮特·约翰逊是之前与布拉德福特一起从事立法事务的国会助理，成为了酿酒商协会的政府事务项目总监。

按照协议，大酒厂上交的会费按生产规模的递增而逐级上升，而微

型酿酒厂及自酿酒吧的会费固定在较低的水平。新的委员会以一个美国酿酒商协会的强有力的委员会体系为范本，会员们将选出7家量产酒厂代表、4家自酿酒吧代表成为理事会成员，美国家酿协会将选出两位加入理事会。整个理事会将选出两名自由人理事，以代表各地区的经销渠道和各种规模酿酒厂的利益。临时理事会被推选服务一年，合并于2005年1月1日正式生效。于20世纪90年代中期初具雏形的理念，终于促成了一家具有强大潜在力量的行业协会。

2004年11月在新奥尔良的美国酿酒商协会最后一次大会上，我们首次以过渡理事会的名义会面了。自由州酿酒厂（Free State Brewing）的史蒂夫·布拉特回忆道：“我想这多少是个有争议的会议，我觉得能够向前迈进只不过基于双方暂时的信任感。”[注]布拉特回忆自己在新组织的第一年时说，“令我感到宽慰和印象深刻的是，团队同心协力，塑造了新组织的愿景与使命。我们有过分歧，但也相互尊重，乐于妥协。这多半都要归功于基姆·乔丹，是她引领我们有决心、有耐心、在优雅中度过整个流程。第一年的成功还得归功于新协会的员工们，我们一同积极应对新组织的需求与挑战，还有新的理事会——他们充满能量，饱含激情，以乐观态度，使我们的第一年在各个方面都取得巨大成功。”{L-End}2-[注]

2-

新组织的管理工作落在了前酿酒商联合会常务经理鲍勃·皮斯的肩上，他现在是酿酒商协会的首席运营官。皮斯说过那是一段非常令人兴奋、具有挑战甚至还有点可怕的时光。“九年后回头看，这场合并毫无疑问是对精酿啤酒行业蓬勃发展产生深远影响的重要事件。”皮斯在一次采访中说道，“从两家组织交换基本文件的艰辛时期，到新奥尔良的首次理事大会，我非常自豪参与了每一步工作。”

新的酿酒商协会公开阐明了其宗旨，新的理事会也背负起这一使命

——“推广与保护”精酿酒商和精酿爱好者群体。不过我们将要推广和保护的精酿酒商是谁呢？如何定义一个精酿酒商？这些争议问题经年不止。协会的公共关系和市场委员会由俄罗斯河酿酒公司的温尼·奇鲁左总负责，他最终给出了恰当的措辞，并由理事会批准了如下定义：

美国精酿酒厂是小型、独立、传统的啤酒厂。精酿啤酒仅产自精酿酒厂。

小型：年啤酒产量少于200万桶（约234695吨）。如有酒厂的所有权存在交叠，则啤酒产量归一家酒厂所有。此条定义中，麦芽饮料不算作啤酒。

独立：精酿酒厂若被另一家非精酿酒类母公司控股，则母公司拥有的股份（或与之相当的经济利益）份额需少于25%。

传统：精酿酒厂要么有一款全麦芽的旗舰产品（酿酒商全部品牌中销量最大的主打产品），要么50%的产量是全麦芽啤酒，或是添加辅料用于增强风味的啤酒（绝非使其变淡）。

这一定义把一些资深的前协会成员撇出了“精酿酒厂”的行列。在他们中间，有奥古斯特·谢尔酿酒公司、云岭（D.G.Yuengling & Son，旗舰品牌用了玉米辅料）、红湖酒厂和威德默兄弟酿酒公司——这几家都部分被安海瑟布什（百威）控股。此种情况导致了尴尬和抱怨，有时是激烈的争论。不过，合并在财务和组织上使机构更为强大。在不到几年的时间里，美国家酿协会和酿酒商出版社就不断发展并为酿酒商协会贡献了收入。

“一旦我们在酿酒商协会理事会的人选上拥有了正确的组合，就能聚拢和激励帕佩奇恩在前联合会员工里召集起来的专业人士。”乔丹说，“全美啤酒节也越做越好，参与的创始人和老板越来越多；精酿酒商大会也越办越好，在这个巨大的舞台上，我们明确了自己的努力方

向。”㊟

2-

新成立的酿酒商协会遇到的最有趣的重要时刻之一，就是2007年由啤酒协会（BI）与全国啤酒经销商协会在华盛顿特区联合举办的大会上，与奥古斯特·布什四世会面。据我所知，这是布什家族首次愿意与美国小酿酒商会面。

世界最大酿酒厂的第四代继承人，参加这样的会晤是相当纠结和痛苦的。这个局面已经在几本书里被很好地记录：特里·冈尼的《在影响下》（*Under the Influence*），朱莉·麦金塔的《走下宝座的君主》（*Dethroning the King*），还有威廉·柯诺德西得的《痛苦的酿造：安海瑟布什兴衰与美国啤酒的王者们》（*Bitter Brew*：*The Rise and Fall of Anheuser-Busch and America's Kings of Beer*）。对于酿酒商协会的理事们而言，会见众所周知的“四世”是件大事。终于，经过不懈努力，我们也能与酿酒巨头和大经销商们坐在同一个桌席旁，这是个重要的里程碑。

会谈举行的时候，我是酿酒商协会的主席。有些酿酒商协会成员乱作一团，谈论我们该摆出什么样的姿态。我说我会做个介绍，然后向年轻的布什四世提一个问题。接着我会展开问题给其他人。吉姆·库克说，20世纪90年代中期安海瑟布什公司在媒体上针对波士顿啤酒公司进行猛攻，他想听布什解释这件事情。我告诉库克，旧案重提并没什么帮助。我以为库克同意了我的建议。

会议在国会山附近的一个酒店的小会议室举行。布什四世身旁坐的是百威英博未来的主席戴夫·皮考克，以及马克·博巴克——安海瑟布什的法务总监，还有安海瑟布什的市场总监鲍勃·莱基。

我以欢迎奥古斯特·布什四世开场：“我们都是喝着贵家族酿造的啤

酒长大的。”接着我补充评论，“我们对于您的公司和产品满怀敬意。我们进入啤酒行业的道路与您截然不同。您是历史悠久的布什家族企业最新一代经营者。我们都是从爱上啤酒开始，逐步着手酿造有着特殊风味和多元风格的啤酒。我们想知道，您如何看待我们对酿酒行业做出的贡献。”

布什以恭敬、低调的方式回答，告诉我们他一直紧跟精酿啤酒市场的发展，认为我们的啤酒给行业带来巨大生命力。

当他说完，我等待酿酒商协会的同事问下一个问题。等待持续了几秒钟，尴尬的冷场出现了。

布什看上去有点不安。“我说错什么了吗？”他问道。

“不，当然没有。我只是在等同事继续。”我笑着说道。他又问了几个关于经销渠道的问题，以及关于他父亲当年推出的“百分百忠于百威”的经销商政策。接着库克开始就20世纪90年代中期，针对其公司的攻击对安海瑟布什进行了长篇抨击。布什耐心听着并回答道：“库克，那是我父亲的时代。这与我无关。”

会议十分重要，安海瑟布什公司得以表达对精酿酒商所做贡献的敬意。实质性不高，但象征意义巨大。我认为这是酿酒商协会发展为全国性贸易协会的重要标志，让我们离那个与行业巨头同台的席位更近了一步。

---

1. 鲍勃·皮斯，2013年5月12日电邮作者。
2. 史蒂夫·欣迪发表“*One Voice for Craft Brewers*：*The Story Behind the Brewers Association*”，《新酿酒商》杂志2006年5—6月刊。
3. 史蒂夫·欣迪发表“*One Voice for Craft Brewers*：*The Story Behind the Brewers Association*”，《新酿酒商》杂志2006年5—6月刊。
4. 约翰·希肯鲁伯，2013年4月24日接受作者电话采访。

5. 基姆·乔丹，2013年5月10日接受作者电话采访。
6. 2013年4月24日采访希肯鲁伯。
7. 史蒂夫·欣迪发表的“*One Voice for Craft Brewers*”。
8. 杰克·乔伊斯，2013年3月29日接受作者电话采访。
9. 丹尼尔·布拉德福特，2013年3月29日接受作者采访。
10. 基姆·乔丹，2013年5月10日电话采访。
11. 基姆·乔丹，2013年5月10日电话采访。
12. 史蒂夫·欣迪发表的“*One Voice for Craft Brewers*”。
13. 史蒂夫·欣迪发表的“*One Voice for Craft Brewers*”。
14. 2013年5月10日采访基姆·乔丹。
15. 史蒂夫·欣迪发表的“*One Voice for Craft Brewers*”。
16. 史蒂夫·欣迪发表的“*One Voice for Craft Brewers*”。
17. 2013年5月10日采访基姆·乔丹。

# 第十一章　同台一席

2008年5月9日，酿酒商协会终于获得了与啤酒巨头们同台的席位。协会与安海瑟布什公司、米勒酿酒公司、摩森康胜啤酒公司（之前刚宣布成立米勒康胜合资公司）、喜力美国、蒙代罗酿酒公司（科罗纳啤酒酿造商）共同拥有啤酒协会的投票席位。啤酒协会——而不是酿酒商协会——需要选举新的理事会成员。我被选中了。我认为啤酒协会主席杰夫·贝克尔选我，是因为我们彼此熟识10年，多次在一起打高尔夫、吃饭、喝啤酒。而我痛苦地意识到，我必须谨慎维持平衡，因为我必须明确代表酿酒商协会的利益，确保在小酒厂圈子里的威信。

2008年5月，在华盛顿特区，我首次参与啤酒协会理事会会议。该会议在啤酒协会和全国啤酒经销商协会的联合立法大会期间举行。我坐在奥古斯特·布什四世边上，到场的还有：米勒公司和米勒康胜合资公司的CEO汤姆·朗；康胜酿酒公司的CEO彼得·斯文博恩；康胜的主席彼得·康胜；喜力美国的唐·布劳斯坦；蒙代罗酿酒公司的卡洛斯·费尔南德斯。与这些大佬同台一席实属荣幸，他们的酒我年轻时喝了很多年，他们的广告我看了一辈子。

然而，好景不长。巨头们想变得更大，对整个行业影响深远。几个月以后，安海瑟布什被卖给了由巴西人控股的酿酒巨头英博集团（总部在比利时），成立了百威英博集团。米勒和康胜2007年合资并为米勒康胜。我再次出席啤酒协会理事会议时，奥古斯特·布什四世不见了，彼得·康胜也不见了。我发现布鲁克林酿酒公司是桌上唯一的美国全资公司。我强忍冲动，没有当场点明。布什被戴夫·皮考克所替代，行业众所周知他是奥古斯特·布什四世的亲密副手。汤姆·朗是米勒康胜的唯一代表。巴西人收购了安海瑟布什，完成了一次惊心动魄的征服。他们迅

速让世人了解到，布什家族慷慨的经营方式已经是过去时。他们撤销了圣路易斯总部的总裁办公室，把几百人赶到原本只有少数几个高管办公的楼层。大约2500人被裁员，整个安海瑟布什销售部门被要求上交黑莓手机。新老板宣布经常出差的经理们要住经济型旅馆，租经济型汽车。巴西人还卖掉了公司绝大多数公务飞机。

在奥古斯特·布什三世的年代，他会冷不丁地视察经销商工作，并且提出连珠炮式的问题，经销商们曾活在对此的恐惧之中。但至少他还是大家熟悉的人。在英博集团运营的欧洲和南美，并没有三级分销法律保护经销商不被酿造商控制。安海瑟布什在那些没有三级制法律的州，都拥有直营的经销商。很多人担心，新的百威英博帝国，将成为势不可当的巨无霸。

许多安海瑟布什的美国经销商都是超级富豪，有些拥有私人飞机和好几处房产。他们能够积累如此多财富，是因为他们的生意覆盖了许多地域。自20世纪70年代开始，美国的啤酒经销商经历了逐步平稳的合并重组。根据经销咨询师乔·汤普森的报告，美国在1970年有5180家经销商，而截至2013年大约为1000家。[注]许多还存活着的公司都非常大。

据我观察，一旦你的生意达到相当规模，拥有啤酒经销权就是印钞票的执照了。一些百威英博的高管曾不经意间表达过，酒厂想要扩大针对经销商的所有权的愿望，因为那样就能同时获取酿造生产和经销商的利润了。在一次由行业最权威刊物《啤酒营销观察》赞助的年会上，行业分析师提到，经销商收获的利润有几十亿美元之多。现在我好奇这一问题何时会暴露出来。百威英博的新老板会不会觉得经销商的利润过多？如果百威英博的高管们严格控制花费，那么理所当然地，这样的要求很快也将落到经销商的头上。

百威英博和米勒康胜都鼓励经销商们继续合并，越快越好。大酿酒商感觉美国的经销商简直太多了。有些州有25到30家经销商。大酿酒商

认为这个系统既低效又昂贵。

经销商自然不这么看。几乎所有人都热衷于自己的小小王国。这是家族生意——许多经销商已经是家族第二、第三代。他们活得很好，为什么要卖掉呢？还有，大多酒瓶管理条例设立在州的层级。在大多数州，经营权保护法保护着经销商不被大酒厂欺压。除非有充分合理的理由，不然酒厂不得随意终止与经销商的合同。无论大小，只要经销商尽职工作，就不用害怕酿造商。

不过在百威英博和米勒康胜的并购案以后，经销商的神经变得紧张起来。其他一些商业和政府的动向加重了他们的顾虑。一些小的葡萄酒商直接跨州将酒卖给消费者，妨碍了三级分销系统。换句话说，就是直接跳过了经销商和零售商。通过互联网以及UPS或联邦快递公司，葡萄酒酒厂开始把产品直接卖给消费者。

三级体系在很多州没有被严格执行。例如在纽约州，酿酒商可以自行分销，酒厂可以在自己经营的饭店里直接将酒卖给顾客。马克德蒙特（McDermott，Will & Emory）律师事务所的马克·索里尼是酿酒商协会的法律顾问，他说，三级系统是在禁酒令结束之后一个州一个州慢慢发展起来的。

“禁酒令结束后，许多酒类管理条例的起草者支持二级制的理念，通过指定的专营法律（Tied House Laws）将零售商与批发商和生产商分开。”他说道，“不过我没有看到证据证明禁酒令结束后的早期管理制度中，有禁止酿酒商直接卖酒给零售商，或者禁止拥有他们自己的批发商。相反，即使到今天，相当数量的州仍然允许这两者中的一种或者全部。”[注]

然而，当零售商反对那些葡萄酒商直销的行为时，酒商们给出的理由是，他们的酒无法在一些州分销，因为经销商不愿意小批量进货，所以转投网络直销。而联邦法庭则裁定，那些限制葡萄酒商在一些州贩售

产品的法律，是对贸易的非法限制，违反了美国宪法中的商业抑制条款（*Dormant Commerce Clause*）。

最著名的案例是2005年格兰霍姆对希尔德的官司。联邦最高法院以5比4判定，纽约州和密歇根州的法律允许州内葡萄酒厂直接贩卖和运输葡萄酒给消费者，但是不允许他州酒商往本州卖，属于违宪行为。

这个案例利用所谓的商业抑制条款，来对抗第21条修正案的第二项——第21条修正案终止了禁酒令，并赋予了每个州很高的权力进行酒类管控。

第二项写道："运输和进口酒类到美国任何州、领土、领地的行为，若其违反当地法律，则予以禁止。"

原告主张此条款与宪法贸易条款相冲突，宪法第一条，第八项给予国会权力来"管理与外国、州之间和与印第安部落的贸易"。

宪法及其历史背景所指的商业抑制条款基本上认为，不应存在导致州内酒类产品生产商有利于他州生产商的法律。[注]《华尔街日报》支持了小葡萄酒商的理由，称禁止他州酒商卖入本州是错误的，比如说，禁止俄勒冈州运输小酒庄的优质黑皮诺葡萄酒到纽约市，显然是不合理的。

在后来的一篇文章里，《华尔街日报》引用了保守主义组织"竞争力企业学会"（Competitive Enterprise Institute）的观点："受法律保护的中间商抬高了消费者成本，威胁到精酿啤酒行业的活力，这导致微型酒厂很难直接销售啤酒给酒吧和零售店。"[注]

之后又一篇文章中，记者哈里·格里弗说，啤酒经销商受到了三级制度的保护，可是如果一家小酒厂想要递送六瓶啤酒给住在酒厂马路对面的消费者，那也违反了法律。在三级分销体系下，必须由经销商转

手，这就抬高了价格。他补充说，密歇根啤酒与葡萄酒经销商协会在10年里花费了300万美元的活动经费，用于维护他们的受保护地位。相比之下，精酿酒商一起凑1万美元都很难。[注]

2004年3月，大包装商品零售商好市多（Costco）起诉华盛顿州，称好市多公司应该有权协商大包装啤酒、葡萄酒和烈酒零售的进货折扣。因为在华盛顿州，无论购买多少箱啤酒，零售商购买每箱啤酒的单价规定不能调整。打比方说，好市多购买德舒特酒厂的明镜池塘淡色艾尔啤酒，无论是买1箱还是1000箱，单价都是25美元。好市多称，一张订单卖出1000箱酒，经销商赚取了大约每箱价格的30%，收获了不正当的利润。

2006年联邦地区法院裁决好市多在多起这类诉讼中获胜，允许酿酒商在华盛顿州直接卖酒给好市多。不过联邦第九巡回上诉法院（Ninth Circuit Court of Appeals）2008年推翻了裁决，好市多拒绝上诉到最高法院。这是啤酒经销商的巨大胜利，因为他们恢复了国家条例，规定了统一定价，禁止了赊账，禁止了批量打折，禁止了零售商间销售，还有零售商中央仓库体系。[注]

美国的经销商在他们本州具有强大的游说能力，而且由于酒类饮品的多数条例都是在州的层级，关于经销和消费税的规定各州都不尽相同。经销商们通过他们各州的协会促成健全的立法，以维护他们的利益。经销权保护法就是一个最好的例子。历史上，全国啤酒经销商协会是酿酒商最好的朋友——游说使联邦啤酒消费税保持在低水平；让联邦政府不要限制酿酒商的广告投入；迫使美国职业安全与健康管理局放弃制定严苛的工人保护法律；限制其他联邦条例到最低限度。全国啤酒经销商协会还游说促成了较低的物业税，因为绝大多数成员是家族企业，业主希望把生意传递给下一代。

从1990年开始，每年春天，全国啤酒经销商协会和啤酒协会都会在

华盛顿特区召开联合立法会议。超过1000家经销商和本国酿酒厂的代表蜂拥至国会山，来向国会传递信息。

不过，全国的啤酒批发商对小型葡萄酒商直销的做法，以及好市多和格兰霍姆案子的判决感到紧张。在一次调查中，经销商协会发现，压倒性多数的会员认为其在华盛顿的立法影响力应该直接集中于经销商问题上，而非酿酒商。必须采取行动，以应对那些对三级分销体制的破坏行为。

这一发现引发了一项议案。2010年4月15日由国会提出，被称作《综合酒类管理效力法案》（*Comprehensive Alcohol Regulatory Effectiveness Act*，CARE）。

一旦立法通过，《综合酒类管理效力法案》将有效阉割商业抑制条款，彻底将酒类饮品管理下放到州一级，而当地经销商对州一级的立法机构拥有巨大影响力。议案的举证责任部分要求联邦政府证明州一级的法律区别对待了其他州，而根据州法律进行"高度有效推定"则是非常困难的。《综合酒类管理效力法案》实际上是一次经销商针对啤酒、葡萄酒和烈酒生产商的宣战。其施加的威胁让葡萄酒商、蒸馏酒商和啤酒酿造商们空前团结起来。

当我同意成为啤酒协会理事会成员的时候，我根本没有意识到自己已经牵涉其中。

对小啤酒厂而言，一些隐约可见的问题，让我们同大酿酒商步调一致。自主经销权过去和现在都显得至关重要。像我这样的公司如果无法实施对自己啤酒的经销权，或是如果吸引不到一家大经销商，就可能永远无法在纽约市找到立足点。还有，我们正在努力获得州经销权保护法的豁免资格。大多小酒厂没有足够的法务预算，去上法庭证明经销商的表现不佳。要是《综合酒类管理效力法案》正式实施，许多州的经销商就会让自主经销成为非法行为，并且促使州里不再给小酒厂豁免经销权

保护条例限制的机会。

作为理事会成员，我参与了相当多的会议。在会上啤酒协会理事会试图同全国啤酒经销商协会的领导们就《综合酒类管理效力法案》达成某种妥协，这些会开得既拖沓又低效。看起来百威英博的新老板不明白我们对经销商的防备。啤酒协会和全国啤酒经销商协会在芝加哥开会前的周末，有一家英国出版公司引用百威英博CEO卡洛斯·布里托的话说，百威英博理论上可以拥有在美国一半的经销渠道。这激起经销商强烈反应，使百威英博北美总裁戴夫·皮考克狼狈不堪。他代表百威英博在芝加哥会谈上花了大量时间试图平息布里托言论带来的损害。

如果你是经销商，你信CEO的话还是区域经理的？

2010年春天，在全国啤酒经销商协会向国会提交《综合酒类管理效力法案》提案前大约一个月，众议院司法委员会竞争小组委员会召开了听证会，来考虑这一措施引发的问题。啤酒协会理事会主席汤姆·朗，让我代表啤酒协会出席听证会。你认为啤酒协会为何让我去提证言呢？我不仅作为啤酒协会理事会成员代表了全国的啤酒行业，还代表了小生意人、独立企业、企业家精神、大妈以及纯正美国派。我是行业需要的那张面孔。毫无疑问，我在这一问题上将提出反对经销商的论述，因为我真的觉得《综合酒类管理效力法案》对小酿酒商而言会是个灾难。听证会在司法委员会的会议厅举行，20世纪70年代初在同一个房间召开了对理查德·尼克松的弹劾会议。墙上挂着前主席的油画，包括了弹劾审讯期间的主席——来自新泽西的彼得·罗迪诺。我身后走廊里的67个游说者代表了啤酒、葡萄酒和烈酒行业。我从来没见过那么多说客。有些人我曾在啤酒协会和华盛顿特区的集会上见过，但不知道他们是谁。这是酒类饮品行业拥有强大政治力量的表现。在我演讲前，来自加州的几个国会议员表达了对该州4000家葡萄酒庄业主权利的关切。

我的论证集中在对小酿酒商的关切上。“为了获取三级分销系统所不能提供的产品，一些葡萄酒庄和消费者发起诉讼，挑战该州的酒类法

令，后者规定酒类饮品只能通过三级分销系统销售。”我说，“一小部分州的法律因具有歧视性，已被宣布无效，但大部分依然有效。这些维护法律的成本及对更多起诉可能引发的损坏三级分销体系的威胁，已经在啤酒行业的一些成员间引发焦虑。”

“我们理解这些顾虑，但我们认为没必要在州和联邦的平衡间引发剧烈变化，毕竟已经运作多年。有很多会谈都讨论到让联邦把酒类饮品控制权让渡给州一级。但如果那样，对小酿酒商而言会是一个灾难。”(注)

代表全国啤酒经销商协会证言的是密歇根州的酒类饮品条例主管尼达·萨莫纳。格兰霍姆案已经使密歇根原本禁止外州葡萄酒庄向州内直销的禁令失效。萨莫纳辩称格兰霍姆及相似案件给密歇根州保卫酒品控制法方面带来沉重负担。“州一级的管理条例四面楚歌，这些起诉正在摧毁有效管理，我们希望国会能出面处理。”她在论证中说道。(注)

全国啤酒经销商协会的另一个代表人是帕米拉·埃里克森，她是来自亚利桑那州斯科茨代尔的公众行动管理公司（Public Action Management）的CEO。她是一位专家，谈论到英国酒类饮品行业的去管制化，引发了诸如未成年人饮酒等许多社会问题。她的发言题目是“酒类去管制化的危害：英国的教训”，在演讲中，她描绘了现代英国的可怕图景，并警告说如果酒类饮品去管制化，同样的事态会在美国发生。

她预言，如果《综合酒类管理效力法案》没有生效为法律的话，这个国家的未来将会暗淡。“美国有严重的酒类管控问题，尤其是未成年人饮酒，只是尚未达到流行爆发点。”她说道。啤酒经销商看起来想要扮演孤胆英雄，以防止酒精引发的街头无政府状态。(注)

在麻省的民主党议员威廉·德拉亨特和152名共同倡议者引述了众议院5034号议案以后，双方的游说者和委托人就在国会大厅里开战了。酿

酒商18年来首次拒绝参加啤酒协会和全国啤酒经销商协会的联合立法会议。经销商们集合前往国会山声援众议院5034号议案，而酿酒商们则与主要议员分头会面，提出理由，反对议案。我总是对大酿酒商们深入接触国会领袖的能力感到赞叹。当你在啤酒协会的时候，可以见到极为有权有势的人物，如：当时的众议院少数党领袖约翰·贝纳，以及参议院多数党领袖哈里·雷德。大酒厂与这些政治人物有着长时间的联系。

全国啤酒经销商协会为《综合酒类管理效力法案》展开了超过两年的声援活动。协会时常招募像埃里克森这样的人，还有一些酒类饮品行业长时间的敌对组织，包括公共利益科学中心（CSPI）。对我而言，只要啤酒、葡萄酒、烈酒行业保持团结一致，那么全国啤酒经销商协会这边的努力是不会有结果的。不过全国啤酒经销商协会的主席克雷格·帕瑟尔和他主要的说客麦克·约翰逊一直坚持不懈。来年，犹他州的共和党众议员杰森·查费斯与122名共同倡议者一起提交了新版的《综合酒类管理效力法案》，众议院　1161号议案。它新的名字叫《2011共同体酒类管理效力法案》（*Community Alcohol Regulatory Effectiveness Act of 2011*，而不是《综合酒类管理效力法案》）。他们缩减了议案的内容，不过潜在影响力却是相同的。鱼叉酒厂的里奇·道伊尔在啤酒协会理事会接任了我的职务，在第二次国会听证会上发表了论证。

酿酒商和经销商打成了平手。2012年啤酒协会和全国啤酒经销商协会的领导们达成默契，经销商们不会继续执行《综合酒类管理效力法案》，尽管帕瑟尔坚持认为，相关声援活动已经大大教育了国会——有必要保持三级分销系统，并预防大酒厂拥有他们的经销商。

“有效酒管控方面，《综合酒类管理效力法案》对州层级的政策制定者和民众起到了极佳的教育作用。”帕瑟尔说，“它唤起了新的意识，区分了供应商、经销商和零售商，还造就了一个强大的独立三级分销体系，让人们更好地理解其价值。”[注]

关于《综合酒类管理效力法案》的斗争，对酿酒商协会而言也是一次重要的学习。这是一场可能深刻改变美国酒类饮品条例实质的倡议。它有着毁灭性的效果，使小酿酒商无法向市场出售啤酒，无法与经销商发展出有效并相互尊重的合作伙伴关系。这是一个绝佳的案例，折射出一个团结起来的行业力量如何影响了华盛顿的立法行为。

在这场严酷的考验中，酿酒商协会与全国啤酒经销商协会领导们保持了良好沟通与紧密关系。两个团体的领导们定期会面，讨论对小酒厂重要的议题，诸如自主经销和经销权保护法的改革。全国啤酒经销商协会从未就《综合酒类管理效力法案》的对立关系而指责酿酒商协会，议案半途流产以后也没有任何积怨。

经销商与小酒厂总有一种共同利益的感觉。双方都在一定程度上，担心大型国际酿酒巨头的力量。在极大程度上，双方都代表了相对小型的本土企业，并在社群中扮演重要角色。虽然如此，但大多数经销商仍不支持小酿造商获得自主经销权，并且誓死反对小酿酒商在经销权保护法上获得任何豁免余地。

不过，纽约州的酿酒商协会在2012年成功地使州长安德鲁·科莫通过并签署了一条法律，改革了该州的经销权保护法。新的法律主张，任何酿造商只要占经销商业务比重不到3%，并且年产啤酒少于30万桶（约35204吨），就有权力自行切换到其他经销商，但酿造商得按合理的市场价赔偿经销商的损失。这意味着小酿酒商如果感觉到一家经销商不重视自己的品牌，就可以换到另一家经销商，而不用承受高昂诉讼成本。不少小酒厂已经从这条法令尝到了甜头。到2013年底，仅有一起诉讼尚在进行，矛盾焦点在于如何衡量3%经销份额的问题。

精酿啤酒革命唤起了许多经销商关于其公司独立性与所有权的全新认知，尤其是百威英博的经销商。他们不再生活在恐惧之中，不再为奥古斯特·布什三世或其他大酒厂CEO的突然造访而提心吊胆。我相信经销商和小酿酒商之间的关系将成为精酿革命未来的关键。

两大组织就《综合酒类管理效力法案》达成共识之后不久，小酿酒商与大酿酒商就在联邦啤酒消费税以及谁有资格称作精酿酒厂这两大问题上，闹得不可开交。

你可能还记得，1991年，酿酒商协会成功说服啤酒协会，在建议撤回联邦啤酒消费税翻番的立法提案中，要求对小酿造商实施减税优惠。这个立法提案被称作啤酒法案，全称《酿造商税收与经济减负法案》。啤酒协会添加了条款，酒厂当年售出的前6万桶（约7041吨）啤酒的消费税减半，从每桶7美元降低到每桶3.5美元。而优惠只针对年产量低于200万桶的酿造商有效。酿酒商协会将此视作一次小小的胜利。

2009年，得克萨斯州的共和党人凯文·布兰迪和麻省的民主党人里奇·尼尔提出一项税收办法，将减税优惠从年产量200万桶的酿酒商扩展到年产量600万桶（约704086吨），将当年酿造的前200万桶啤酒的消费税从每桶18美元降低到16美元。这被称为“小酒厂法案”，全称《小酿酒商再投资和扩充劳动力法案》。当年产量增长到200万桶以上时，这四家公司可以省下大量的税务开销：波士顿啤酒、云岭、蓝带和北美啤酒厂集团。库克的议案受到美国众议院议员、麻省民主党议员吉姆·尼尔和宾州共和党议员吉姆·盖拉赫的支持。

由于2008年爆发了经济危机，该提案几乎不可能通过。尽管立法的可能性很低，酿酒商协会的领导还是决定支持库克的议案。在时任众议院筹款委员会主席、纽约民主党议员查尔斯·兰吉尔的帮助下，我们一行人会见了尼尔的税务律师，成功地将年产小于6万桶的酿酒商消费税从每桶7美元降低到每桶3.5美元。啤酒协会对这个议案并不满意，因为对年产600万桶以上的酿酒商并无优惠，不过他们发誓不会主动反对该立法。

在2010年的酿酒商协会理事会上，投票通过对精酿酒商定义的更改，将年产量上限提升到与消费税法案里的600万桶“天花板”保持一致。这引发了酿酒商协会一些成员的强烈反对，特别是奥古斯特·谢尔

酒厂，该厂一直由于主打产品不是全麦酿造而被排除在精酿酒厂行列以外；还有贝尔酒厂的拉里·贝尔（Larry　Bell），他抱怨这使波士顿酿酒公司得以享受与其他小酒厂会员同等的优待。贝尔极力主张时任众议院筹款委员会主席、密歇根州代表戴夫·坎普来阻止立法议案通过。

在2011年、2012年、2013年的酿酒商协会会员大会上，尽管少数反对者很有影响力，但支持议案通过的会员仍占了压倒性的多数。新版本的法案被称作“小酒厂法案”，即《小酿酒商再投资和扩充劳动力法案》。2009年12月10日，提案作为促进就业的办法呈报，那时候国会正好在寻找扩大就业的有效办法。一次由酿酒行业生产调查机构（BIPS）进行的研究发现，精酿啤酒行业已经创造了超过10万工作岗位，而大规模酿造行业则只有4万个。《小酿酒商再投资和扩充劳动力法案》的通过将在第一年产生5000个新岗位，之后会更多。[注]啤酒协会对此表示不满，因为它明确区分了酿酒商的不同属性。啤酒行业内实施不同的消费税办法，让国会议员感到头疼。不过，这两个组织无论如何都要推进各自的方案。

在2009年到2010年的国会会议上，132个众议院和27个参议院签署了《小酿酒商再投资和扩充劳动力法案》。俄勒冈州众议员彼得·德法齐奥同意担任众议院小酿酒商工会主席，这与众议院葡萄酒商工会（House Wine Caucus）类似。来自蒙大拿州的参议院金融委员会主席马克思·鲍克斯答应出任参议院酿酒商工会主席。两个工会协同工作，支持小型酿酒商。2011年至2012年，当酿酒商协会在国会会议再次提交法案时，175个众议员和43个参议员签署通过。在2013年至2014年的国会会议上，目前记分是110个众议员和31个参议员同意，而数量还在增长中。[注]

显然，酿酒商协会的税收提案正在华盛顿向前迈进。然而，啤酒协会的说客坚持无论是《酿造商税收与经济减负法案》还是《小酿酒商再投资和扩充劳动力法案》都绝无可能成功。一些说客暗示称，可以利用

与参众两院领袖的长期关系扼杀《小酿酒商再投资和扩充劳动力法案》而不留痕迹。我还记得当我在众议院司法委员会会议厅为反对《综合酒类管理效力法案》发表论述时，看到一大群行业游说者出来支持啤酒协会。[注]毫无疑问的是，大酒厂和啤酒协会在华盛顿拥有巨大的影响力。

2013年4月，啤酒协会发言人克里斯·索恩宣布，大酿酒商将“积极对抗”《小酿酒商再投资和扩充劳动力法案》。[注]媒体上一下子出现了大量关于“啤酒战争”的故事，不过啤酒协会和酿酒商协会则努力让事态不要扩大。[注]

另外两件与消费税法案无关的事件，加重了大厂和小厂之间的摩擦。2012年后期的一刊《圣路易斯邮报》中，专栏编辑联系了施拉夫力啤酒（Schlafly Beer）的丹·考普曼，让他写一篇署名文章，评论一下小酿酒商对大酿酒商生产仿精酿啤酒的不满，比如蓝月啤酒（Blue Moon）和巅峰啤酒（Shock Top）。

这篇文章由酿酒商协会主席查理·帕佩奇恩、酿酒商协会首席运营官鲍勃·皮斯与考普曼联合署名。文章发布后，大酿酒商们颇费周章地想让客户认为，他们并非蓝月和巅峰啤酒的实际厂，并且启用了蓝月酿酒公司（Blue Moon Brewing Company）和巅峰酿酒公司（Shock Top Brewing Co.）的商号。[注]此类指责事件在美国酿酒史上并不鲜见。在20世纪70年代，安海瑟布什就曾充分利用米勒在美国生产德国“雄狮”（Lowenbrau）啤酒，大做文章。

不巧的是，这篇署名评论文章也着力探讨了酿酒商协会关于“精酿啤酒”的定义，酿酒商协会的员工在网站上列出一个非精酿酒厂的列表。这引发了美国最古老酒厂之一——奥古斯特·谢尔酿酒公司极其强烈的不满。谢尔之所以被剔除出精酿酒厂的行列，是因为它的旗舰产品谷物传送带啤酒（Grain Belt）是添加了玉米糖浆酿造的拉格啤酒。谢尔的反对和其他对于精酿啤酒定义的批评基本掩盖了这篇文章的主旨，也

就是大酒厂不承认他们对于蓝月和巅峰的主导权。

这篇专栏文章标题功夫一流：《精酿对战仿精酿》（*Craft vs. Crafty*），而大酿造商对其产品被冠以“仿精酿”展开了反击。米勒康胜的主席和首席运营官汤姆·朗以发表在CNN网站的一篇专栏回应，强调啤酒品质才是关键，而不是谁酿造了它。他辩称说，应该让消费者来决定谁生产了最好的啤酒。[注]

另一个导火线是，2012年百威英博提出收购墨西哥蒙代罗酿酒厂（Modelo Brewery）。我在CNN网站写了专栏文章表达反对意见，论点是在于：百威英博和米勒康胜对超市啤酒货架的产品陈列，以及体育场馆扎啤龙头的控制，已经占据不公平的绝对优势。[注]其他小酿酒商也在与司法部反托拉斯署（Justice Department's Anti-Trust Division）的私下对话中反对这次交易，后者握有这笔收购案的审批权。结果显示，小酿酒商的抗议对司法部的审议并无影响，不过小酿酒商的介入激怒了一些大酿酒商。

司法部批准了收购项目，但要求百威英博将一家大墨西哥酿酒厂卖给科罗纳啤酒的进口商——皇冠进口公司（Crown Imports Inc），该酒厂目前在美国酿造和销售科罗纳啤酒。

大酿酒商私下表达了对所见所闻的愤怒，因为经销商挣脱了他们的枷锁，小酒厂也不甘示弱。2010年我再度被任命为啤酒协会理事，目前仍在任。这个位子越来越难坐了。

---

1. 乔·汤普森，2013年9月电邮作者。

2. 马克·索里尼，2013年10月28日电邮作者。

3. 亚当·萨夏戴克发表“*What Is the Dormant Commerce Clause?*”，发布于Constitutionland.com，http://constitutionland.com/Dormant_Commerce_Clause.html。

4. 约瑟夫·B·怀特发表“*Beer Distributors Say Yes to Middlemen*”，《华尔街日报》（*The Wall Street Journal*）2013年1月17日刊登。

5. 亨利·格拉弗发表“*Opinion*：*Set Michigan Craft Brewers Free*”《华尔街日报》（*The Wall Street Journal*）2013年8月9日在线刊登。

6. 《啤酒市场观察》（*Beer Marketer's Insights*）2008年2月11日第39卷第3号文章“*Costco Reversed*（*Mostly*）！*Are Distribs*，*State Regs Regaining Traction in Fed Courts*？”

7. 史蒂夫·欣迪的证词，时任布鲁克林酒厂主席兼总裁。第112届国会众议院司法委员会下属法院与竞争政策子委员会，2010年3月18日。

8. 奈达·萨诺玛的证词“*Legal Issues Concerning State Alcohol Regulation*”。第112届国会众议院司法委员会下属法院与竞争政策子委员会，2010年3月18日，第38页。

9. 帕梅拉·埃里克森的证词“The Danger of Alcohol Deregulation：The United Kingdom Experience”，时任公共拍卖管理公司（Public Action Management）CEO。第112届国会众议院司法委员会下属法院与竞争政策子委员会，2010年3月18日，第54—55页。

10. 克雷格·帕瑟尔2013年8月9日电邮作者。

11. 约翰·弗雷德曼撰写的“*Economic Impact of the Small Brewers Reinvestment and Expanding Workforce Act*（*H.R. 494*）”，由酿酒商协会出自所做的未发布调查报告，2013年3月19日。

12. 鲍勃·皮斯，2013年8月29日电邮作者。

13. 啤酒协会（Beer Institute）匿名受访者接受作者采访。

14. 凯文·波加德斯发表“Beer Fight Brewing Over Taxes”，2013年3月27日发表于《山丘》（*The Hill*）。

15. 乔安·沃尔特发表“*Craft Wars*：*How the world's biggest brewers developed a taste for the artisanal—and indie beer brands fought back*”，发表于《埃德维克》（*Adweek*），2013年4月1—7日。

16. 查理·帕佩奇恩，鲍勃·皮斯，丹·考普曼发表“*Craft or Crafty*：*Consumers Deserve to Know the Truth*”《圣路易斯邮报快讯》（*St. Louis Post Dispatch*），2013年12月13日，http://www.stltoday.com/news/opinion/columns/craft-or-crafty-consumers-deserve-to-know-the-truth/article_e34ce949-d34a-5b0f-ba92-9e6db5a3ed99.html。

17. 汤姆·朗发表的“*For Brewers*，*It's Not the Size That Counts*”，CNN. com，2012年12月21日，http://eatocracy.cnn.com/2012/12/21/opinion-for-breweries-its-not-the-size-that-counts/。

18. 史蒂夫·欣迪发表“*Opinion*：*Don't Let Big Brewers Win Beer Wars*”，CNN.com，2012年12月10日，http://eatocracy.cnn.com/2012/12/12/hindy-beer-wars/index.html/。

# 第十二章　第三代：多样模式的涌现

---

2000年：1509家精酿酒厂

29家非精酿地区性和全国性酒厂

2013年：2594家精酿酒厂

10家非精酿地区性和全国性酒厂

百威英博和米勒康胜：74%份额

---

眼下，1500家新酒厂正在筹建，全美国每天就有一家新酒厂开业，市面上再次出现大量关于精酿啤酒泡沫的讨论，认为行业洗牌近在眼前。或许，这个行业出乎意料的成功，也部分助长了其非理性的繁荣面貌。所有精酿公司中，从开业开始算起，50%自酿酒吧和70%的量产酒厂仍在经营。而其他行业里绝大多数小企业没法活过第一年。我不知道这些酒厂具体有多少是营利的，不过他们至少已经表现出持久的生命力。下文在介绍各个不相同的新兴精酿酒厂时，展现出了各种新的策略。

第一，就是坚持小规模。

每当有人问我布鲁克林酒厂能变多大时，我说我的目标是有现在规模的两倍大。我想与我同代和第二代的多数酿酒商都如此看待他们的生意。不过下一波兴起的精酿酒厂可能有着不同的目标。他们之中有很多看上去满足于酿造啤酒带来的不可量化的收获——酿造出色的啤酒，营造社区，成为圈子里的啤酒达人，等等。许多人乐于经营一家自酿酒

吧，也有如1988黄金一代那样，许多自酿酒吧变成了大型量产酒厂。

我将此称为“回到未来”的梦想。这让我回忆起所有酿酒厂都扎根本地的年代，沿着街道就能从酿酒师那里买到啤酒。当然，那要回到19世纪60年代，当时美国有1269家酿酒厂服务全国总共约3000万人口。在《酿酒斗争》（*Brewing Battles*）一书中，作者艾米·米多曼（Amy Mittelman）叙述道，19世纪末的纽约州拥有220家酒厂，每家都雇用了不少人。1898年，仅布鲁克林地区就有45家酒厂。[注]

或许新的布鲁克林就是俄勒冈州的班德市，1988年加里·费什决定在这里开办德舒特酒厂班德自酿酒吧。那个时候班德是个农村，人口15000人。如今市区人口增长到85000，市里有16家酒厂，周边还有5家。其中一家名叫十字座发酵计划（Crux Fermentation Project），2012年由拉里·西德创立。他曾是费什手下的前酿酒师，经验丰富，曾为奥林匹亚酿酒公司（Olympia Brewing Co.）工作。他的合伙人包括前德舒特销售经理戴夫·威尔逊，还有保罗·艾佛斯，也是具备资深行业背景的人。[注]

西德现年63岁，在酿酒行业工作了40年。2004年他加入德舒特。他对精酿革命有着独到的见解：“我刚开始从事酿酒行业时所酿的酒，如今也可算是精酿啤酒。不过他们压低了这些酒的规格，让酒非常平庸。有个记不起名字的市场品牌人员曾说过：‘西德啊，尽可能把酒酿得和水一样淡，那样我就能帮你卖掉。’”

那位“爱水人士”的话语仍然回响在布鲁克林酒厂首任酿酒师威廉·穆勒的脑海中。他在酿酒行业工作超过40年。我想起穆勒曾说过，他从老板那里获得的唯一指令，就是把啤酒做得淡一点、便宜一点。他为布鲁克林酒厂工作后，才第一次接到了“尽全力酿出最好的啤酒”的指令。

西德说，他觉得精酿酒商是大酒商的真正对手，大酒商不敢强调啤酒的风味，以免削弱他们那些淡而无味的名气。西德还说，他不担心小

酒厂的数量激增："4000家酒厂还显保守，可以有8000家。"他说，"我之前在德舒特，现在在十字座，看到的最大变化之一，就是啤酒的本地化元素确实展现出了优势。人们希望本地化。我不是惊奇，而是吓了一跳。我在德舒特了解到消费者对于啤酒的了解和认知程度惊人的高。"西德说他20世纪70年代开始酿酒的时候，太平洋西北地区的年产量只有750万桶（约880108吨）。自那以后，一些地区性的酿酒厂关闭了，该地区今天的年产能是220万桶，有超过200家酒厂。"我们能不能支撑起400家酒厂，并做到440万桶（约516330吨）的年产量？绝对可以。"他说道。




**"十字座发酵计划"创始人拉里•西德。**

西德说，他现在经营的是自酿酒吧，但他想建一家量产酒厂，年产能在15000到20000桶（约1760吨至2347吨）。"我想扩建酒厂，是为了帮助改善我的家人、我合伙人的家人，还有我员工们家庭的生活。"

"我们其实是个酒厂，而恰好有间酒吧。对面是家酒吧，而他恰好在角落里开了家酒厂。当你进来这里，将会被酿酒时的香气、声音、外观等关于酒厂的一切所完全围绕。你当然是在一家酒厂里。酒厂在大楼

的后半部，品酒室面向前部。猜猜大家喜欢坐在哪里？紧靠着酒厂，人们就喜欢看酒厂的样子，闻酒厂的味道。”

能够拥有十字座自酿酒吧，西德难抑欢喜。“这是我这辈子至今做过的最爽的事情。”他说，“真是太令人兴奋了。”[注]

另一家“回到未来”和坚持“小而美”理想的酿酒商是本·米尔斯坦，他是阿拉斯加科迪亚克岛酿酒公司（Kodiak Island Brewing Company）的创始人兼总裁。科迪亚克只供应扎啤，4款常年供应的啤酒是：超越淡色艾尔啤酒、雪鞋淡色艾尔（Snowshoe Pale）、螺母棕色艾尔啤酒、萨拉淡色艾尔。此外还有4款季节性特酿。1994年，米尔斯坦和妻子卡伦·金奇洛一起来到这个有14000居民的岛上。他们是在阿拉斯加荷马举办的一场民谣音乐节相识的。当时她还是一个背负大学贷款的医师助理，科迪亚克的单位正需要她这样的人才。他们原本认为会住上几年，还清贷款，回到大陆。不过接着他们生了两个女儿，买了栋房子，开办了一家酒厂。

“我是个木匠，我喜欢当木匠，但我不觉得对我的社区做了什么特别贡献。”米尔斯坦说，“我还是个家酿爱好者，看过别人在阿拉斯加建酒厂。我认为我也能做。我写了商业计划书，写得并不太好。不过我继续努力，终于改善了不少。这需要时间和坚持。”因为不确定能不能找到帮手，他刚开始用的是10桶小产量（约1.2吨）的糖化系统。他推算一周酿造一次，用剩下的时间卖酒。那时候阿拉斯加法律禁止米尔斯坦和金奇洛在他们的酒厂直接卖酒。原本的酒厂是在一幢1800平方英尺的大楼里，有100平方英尺的零售空间。米尔斯坦打好了酒壶提供给进来的顾客。法律前几年改变了，允许他们在品酒室最多供应给每个访客36盎司酒（约1升）。米尔斯坦规定每个访客限购2品脱杯的酒（约1升）。他的新酒厂有9000平方英尺，品酒室2500平方英尺。今年他预期销售900—950桶啤酒（约106—111吨）。他雇用了5个人。他的酒厂用品脱杯和打酒壶卖酒，也供货到一些酒吧和饭店，他还开着他的斯巴鲁

巴哈小皮卡送啤酒。他最远的客户是距离酒厂10英里的一个酒吧。[注]

米尔斯坦出生在加州，在特拉华和宾夕法尼亚州长大。在加州大学圣克鲁兹分校获得环境科学学位之后，他周游了世界，花了一年时间在以色列、尼泊尔和印度周游。他第一次家酿啤酒是在科罗拉多的克雷斯特德布特，有好几个冬天，痴迷滑雪的他在那里工作。他喜欢科迪亚克是因为那里的社区、荒野和广阔的空间。他说，科迪亚克以世界上最大的灰熊闻名。最大的雇主是海岸保卫基地，最大的产业是狩猎和垂钓主体旅游。米尔斯坦靠这家酒厂谋生。

“日子过得相当好。”他说，“这取决于你如何定义‘相当好’。我想我们大多数人对酿酒产生兴趣时，并没有期待过要发财。我想成为社区的一分子，并为它做贡献。我感觉科迪亚克需要一家酒厂。我们是家很小的酒厂，但在镇上的影响特别大。人们用我们的酒厂场地来举行各类社交活动和商务会议。即使他们哪天过得不太好，他们还是会来酒厂喝几杯，看到我们就很高兴。这和汽车维修厂不同，在那里顾客带来的只是他们的麻烦。”[注]

在华盛顿特区举行的一次与参议院民主党党团酿酒商协会会议上，我遇到了米尔斯坦。会议由阿拉斯加参议员马克·贝盖奇担任主席。他对米尔斯坦为科迪亚克和阿拉斯加做出的贡献大加赞赏。贝盖奇在阵亡将士纪念日的周末访问了酒厂。阿拉斯加共和党参议员丽莎·马克夫斯基5月份也来参观过。美国有多少生意能让本州两位参议员都来拜访过？在社团会议上，米尔斯坦说他的酒厂规模证明了这个国家“每个角落都能有家酒厂”。



**科迪亚克酿酒厂创始人本•米尔斯坦与酿酒师迈克•楚塞尔。照片由科迪亚克酿酒厂提供**

许多小酿酒商还在运营超微型酒厂（nanobreweries），糖化产能在一到两桶容量（1桶约等于117升），这和40年前杰克·麦考利夫倒腾的设备没啥区别。

伊万·克雷恩在纽约州滨海市创立了屏障酿酒公司（Barrier Brewing Co.），他们于2010年6月开业，是家超微型酒厂，用的是1.5桶容量的糖化系统（约176升）。他每周计划用三天时间酿造12批酒，其余时间售卖配送自己的啤酒。他是获得环境科学学位的家酿酿酒师，并曾在布鲁克林的六角星酒厂（Sixpoint Brewery）实习过，然后去了纽约长岛的南岸开办了屏障酿酒公司。六角星酒厂的首席酿酒师克雷格·弗雷马克加入了克雷恩的公司，他们在2012年6月把酒厂升级到了五桶糖化设备（约587升）。克雷恩、妻子梅丽莎以及他岳父出资了酒厂的事业。[注]

克雷恩说过，他的超微型酒厂，每次出产一桶酒（约117升），这

不是长久之计。当你以超微型厂开始创业时，“你必须意识到那不是终极目标。你无法长久做下去。我知道有些人也在计划做这个，我告诉他们我们可以帮忙，但并不推荐那么做。”原因很简单，因为这根本没法赚钱。

屏障酒厂现在一年酿造12种不同啤酒，使用4—5种不同的酵母，服务超过125家客户，大多数在曼哈顿和布鲁克林。星期四是送货日。克雷恩和弗雷马克用一辆刷着屏障酒厂标志的黄色厢式卡车送啤酒桶。

“小批量，多品种，对我们来说没问题。”克雷恩说，“我们显然是个很小的运营团队，我们没有主打产品。我们确实有一些啤酒卖得比其他的好，看上去我们的客户喜欢它。当他们拿到我们详细产品目录的时候，他们就能完成扎啤的补缺选购。比如，我店里没有特级苦啤（Extra Special Bitter）的时候，就来一款试试吧。7月中旬，没有人做世涛，屏障酒厂可能有一款。这对我们酿酒商而言也是一种乐趣。”




**屏障酿酒公司创始人伊万•克雷恩描述超级飓风桑迪袭击屏障酒厂所在工业区时，水位曾淹没的位置。**

在买厢式卡车之前，他们一直用自己的皮卡送啤酒桶，用的是克雷恩的福特轻骑兵和弗雷马克的丰田塔科马。超级飓风桑迪曾袭击了屏障酒厂所在工业区，摧毁了克雷恩以前的皮卡。这还不是他们最大的损失。他们的灌桶机、乙二醇冷却罐、磨麦机、谷物和酒花还有所有的泵和电气系统全部报销。还有他们租来的电动叉车，这是唯一买过保险的设备。屏障酒厂停产三个月，直到他们接受来自纽约州库珀斯顿欧米冈酒厂（Ommegang Brewery）的支援。欧米冈酒厂CEO西姆·索普联合屏障酒厂打造了一款新IPA叫“Mare Undarium”（拉丁语潮汐之海的意思），以一个月球陨石坑命名，用比利时酵母酿造。欧米冈销售了这款啤酒，与屏障公司分享利润，以帮助修补满目疮痍的酒厂。一群长岛的酿酒厂也生产了名为巨浪守护者（Surge Protector）的新款艾尔啤酒，以帮助屏障酒厂回复，以及资助慈善机构救助飓风受害者。

克雷恩说，他靠酒厂为生，而妻子梅丽莎是本地医院的实验室主任，她才是养家糊口的人。他计划2013年卖1500桶酒（约176吨）。除弗雷马克以外，他还有一个全职雇员。克雷恩正在建造一个体验店，以增加目前扎啤打包业务的销售额。

“我想把生意扩展到一个健康的规模。”他说，“留在纽约本地的主意很吸引人的，使它成为一个地标性品牌……这样，外州的人会更想要尝试一下屏障品牌啤酒。主要目标是心情愉快、支撑家庭、过好日子，还有些休闲时光——现在根本没有。”[注]

有些超微型酿酒商想用小农夫卖农产品的方式卖啤酒，通过一种“社区支持农业”的模式。纽约长岛市大爱丽丝酒厂（Big Alice Brewing）的罗比·克拉夫顿收了90个订购者每人200美元，提供每月2瓶750毫升啤酒，订购期为6个月。客户还可获得两个大爱丽丝品牌玻璃酒杯。他在接受“啤酒主张”采访时说：“我们生产的每瓶啤酒都是一次性酒款，因此我们每月仍有大量新款啤酒供应。”

雷恩·索罗卡和他的合伙人筹资50万美元，2013年2月在休斯敦市中心开了第八大奇迹酒厂（The 8th Wonder Brewery）。酒厂名字是向得州的天眼体育场致敬（体育场号称“世界第八大奇迹”）。酒厂离美国职业棒球大联盟休斯敦太空人、NBA休斯敦火箭队、美国职业足球大联盟休斯敦迪纳摩队这些球队的主场仅几个街区的距离。这是酒厂和酒吧的绝佳地段。不过得州古怪的酒类法律目前禁止酒厂直接向公众售卖啤酒。“不过，州长桌上有个议案，等待签署，那样就允许我们在厂内卖酒了。”索罗卡说。

索罗卡在图兰大学主修金融和市场营销，然后一直当金融咨询师，直至2008年下岗。然后他去了休斯敦大学的酒店管理学院，获得了MBA学位。2010年夏天，一个高中的朋友阿莱克斯·瓦西拉基斯给他打电话，讲了一个“美食卡车”的点子。他们与童年朋友马特·马尔克斯合伙，后者是在美国厨艺学院学习过的厨师。他们称自己为“吃货男孩”（Eatsie Boys），这是受“野兽男孩”（Beatsie Boys）的启发，这也成为城里高端食品卡车运动第一股浪潮的成员。媒体一开始就对他们十分青睐。作为一个家酿啤酒爱好者，索罗卡在读研究生的时候就拟定了自酿酒吧的商业计划。在研究了得州的酒类法律后，他重写了计划，把业态变成了一家量产酒厂。“吃货男孩”美食卡车的成功，帮助“第八大奇迹”项目招募到了投资人。他们接着和休斯敦大学教授发酵学科的酿酒专家阿伦·科希合伙，“第八大奇迹”应运而生。

在得州，正如量产酒厂不能在厂内卖酒一样，自酿酒吧也不能把酒卖到酒吧以外。因此合伙人们设计了“非传统自酿酒吧”，他们把“吃货男孩”的卡车停到了酒厂前。他们还拥有“吃货男孩”餐厅，只是不能卖啤酒。他们的确鼓励客人把“第八大奇迹”的啤酒带到餐厅来。索罗卡希望能改变法律，这样就能在酒厂卖吃的，而在餐厅卖啤酒。“整合两个业务有很长的路要走，不过当目前的立法推进事宜告一段落，我们就会努力推广。”他说道。(注)




**阿伦·科希、雷恩·索罗卡、马特·马尔克斯和阿莱克斯·瓦西拉基斯和他们的“第八大奇迹”以及“吃货男孩”。**

索罗卡说他期望2013年能卖出1200桶啤酒，但他的梦想是把公司扩展到10倍甚至20倍大。他认为“第八大奇迹”是休斯敦酒厂第二波精酿浪潮的一员。20世纪90年代中期开业的圣阿诺德酿酒公司（Saint Arnold）曾多年是唯一的成功酒厂。索罗卡说，圣阿诺德的创始人布洛克·瓦格纳对他的帮助很大。“能成为本地啤酒版图的一部分，我们感到很兴奋。我们希望我们的产业成为休斯敦美食世界的招牌地标。”索罗卡说，“我是吃喝达人。我找到了适当的定位。这用了很长时间。不过我知道这是我想要做的。我喜欢制作美食，我喜欢生产优质啤酒，并分享给大家。”注

在威斯康辛有一对夫妻档，酿酒专家丹·卡瑞和CEO黛玻·卡瑞，经营着新格拉鲁斯酿酒公司（New Glarus Brewing Co.）。他们年产14万桶（约16429吨）啤酒，100%都在本州销售。他们雇用了78个员工，旗舰

产品斑点奶牛（Spotted Cow）是一款皮尔森啤酒，占了总产量的65%。他们1993年开业，不过丹在酿酒行业有很长的从业经验，他1982年就在蒙大拿开办了叫凯斯勒（Kessler）的微型酿酒厂，然后去了酿酒设备公司“JVNW”，后来在巴伐利亚的艾因格酒厂当学徒，还有三年在科罗拉多科林斯堡的安海瑟布什酒厂工作。

他说，新格拉鲁斯品牌的出发点就是专注于威斯康辛本地，不过也把他们的威斯康辛比利时红啤酒（添加了威斯康辛樱桃酿造而成）卖到了俄勒冈、纽约和伊利诺伊。威斯康辛州的需求压缩了他外州的业务。他还遇到了一些有关于外州市场经销商合并的问题。“纽约和俄勒冈的经销问题是，你必须在那里出现——无论是广告还是销售人员。可我们确实专注于生产。与批发商建立稳固的关系对我们非常重要，所以从地理上考虑，待在本地是要更方便一点。”丹·卡瑞说。

他说，威斯康辛州的消费者对本地生产的产品忠诚度很高。“你可以在全国走走，能发现异地的威斯康辛酒吧，人们去那里吃威斯康辛美食，是威斯康辛特色——一种你可能叫做美式德国的风格的德国小香肠（bratwurst），还有类似的美食。他们还会看美国大学生篮球威斯康辛獾队和绿湾包装工人队的橄榄球比赛。本州有着极强的地方意识……我们的啤酒也是威斯康辛风景的一部分。我想，如果我们打算改变它，就很可能会丢失声望。”

卡瑞对精酿啤酒革命的未来很有信心。“第一次世界大战以后，酿酒行业工业化像是一种反常现象，违背了自然。超大运货商的主意并不正常，这偏离了自然法则。而我们却走在正路上。”注

一些第一、第二代的精酿酒商正在探索另一发展策略——全国性酒厂。

波士顿酿酒公司是尝试这一策略的公司里的第一家，也是最成功的一家。公司开业10年后，山姆亚当



**丹和黛玻。图片由新格拉鲁斯酿酒公司的苏•莫恩提供**

斯波士顿拉格就在全国所有的50个州有售。创始人吉姆·库克在全国东奔西跑与经销商签合同。很多人认为，是因为他发起了精酿革命。俄勒冈罗格酒厂的创始人杰克·乔伊斯说："我们都参与了革命，不过吉姆·库克用市场活动和广告推动了这场革命。"你可以说我妒忌他，或者是个怪老头，不过我总觉得库克的目的是统治、霸占这场精酿革命。我觉得他把山姆亚当斯波士顿拉格啤酒看作美国每个州的第一名品牌。在过去某些年里，这的确曾有可能实现。

不过，各州本地精酿酒商的繁荣正在蚕食山姆亚当斯的份额。库克最初企图用虚构的俄勒冈艾尔品牌模式化解这一问题，不过多年前他还是放弃了这次冒险。最近一些年，波士顿啤酒公司的啤酒作品没有精酿啤酒行业的其他作品增长得那么快。库克现在将公司扩展到酒类饮料行业的其他领域，开始生产调味麦芽饮品，比如扭扭冰茶饮料（Twisted Tea）和愤怒果园苹果酒（Angry Orchard Hard Cider）。他同时还开发了一系列令人眼花缭乱的季节特酿啤酒。波士顿啤酒公司还继续在广播和电视上大做广告。

库克还开了一个分公司，叫炼金术与科学（Alchemy & Science），雇用了魔术帽酒厂的创始人阿兰·纽曼负责运营。炼金术与科学买下了洛杉矶一个小酒厂，最近又买了纽约布鲁克林的科尼岛（Coney Island）拉格品牌，该品牌曾属于悲情文艺酿酒公司（Shmaltz Brewing Company）的杰瑞米·科恩。

1988黄金一代几乎每个成员都是从自酿酒吧开始的，这点至关重要。很多发展成了本地量产酒厂。有时方向会改变。精酿啤酒行业最炙手可热的人物之一——拉古尼塔斯酿酒厂（Lagunitas Brewing）那位口若悬河的创始人托尼·马吉，他开始创业时，是给酒吧和饭店生产定制酒标的啤酒，并没有想发展成一个全国性品牌。他的拉古尼塔斯IPA啤酒帮助他这几年取得了40%的增长。他正在芝加哥建造一个大型量产酒厂。他很确信可以做成一个全国性品牌。他预测他的IPA会成为美国下一个超级品牌，替代那些酿酒巨头的淡味拉格啤酒。他在《拉古尼塔斯啤酒的故事》（*Lagunitas Brewing Company*：*The Story*）一书里写道："当我1993年开始这一创业旅程的时候，我只是想生产本地桶装啤酒，一次生产12桶，并自己供给西马林（West Marin）旗下的酒吧和饭店，贴他们定制的名字。我设想过，这个旧杂货店背后的小酒厂会通过口碑声名远扬，不过那并不重要了。"[注]

来自全国性酒厂内华达山的肯·格罗斯曼，正在北卡罗来纳的阿什维尔建造一座新酒厂，2014年投产。格罗斯曼是最大单一精酿品牌内华达山淡色艾尔啤酒的创造者，不过最近这些年，他也发布了一系列季节性与合作特酿款啤酒。格罗斯曼依靠口碑营销建立品牌，他告诉我他从不考虑做电视广告。[注]

基姆·乔丹2012年实行员工持股计划，让出了对新比利时酿酒公司的控股。同年，她宣布建一个新酒厂以服务美国东部市场。和格罗斯曼一样，她选择了阿什维尔。新比利时老胖车琥珀艾尔啤酒在全国经销方面处于领先。不过，2013年，公司宣布扩建科林斯堡的厂房，于是推迟了北卡罗来纳新厂的建造计划。奥斯卡布鲁斯酿酒公司的戴尔·凯特切斯已经在北卡罗来纳建了一个厂，年产56000桶（约6571吨），在东部供应桶装和易拉罐啤酒。

另一个全国性的大厂是精酿酒商联合集团，由红湖、威德默兄弟和科纳酿酒联合构成，百威英博在其中占股32.5%。百威英博经销商负责

其全国经销。这家合资企业的增长速度落后于整体精酿行业的步伐。精酿酒商联盟现在由前喜力美国的CEO安迪·托马斯负责，运营良好。但人们都质疑百威英博对发展这些精酿品牌的专注程度。百威英博开发了巅峰品牌，来对抗米勒康胜的蓝月比利时风格小麦啤酒。不过巅峰啤酒的扩张伤及了精酿酒商联盟成员威德默兄弟公司，因为其核心产品威德默小麦啤酒和巅峰属于同类产品。

一些精酿酒商还在追寻国际化的策略。波士顿啤酒、内华达山、布鲁克林酒厂都出口相当数量的美国精酿啤酒，不断打入饥渴的海外市场。酿酒商协会帮助了很多小酿酒商出口啤酒。据酿酒商协会统计，2012年精酿啤酒出口增长了72%。巨石酒厂宣布了在欧洲建厂的打算。布鲁克林计划2014年与嘉士伯合作，在斯德哥尔摩建一座酒厂。成为国际品牌是个激动人心的愿景，成功的先例不少。全球第三大酿酒商喜力（荷兰），还有第四大的嘉士伯（丹麦），他们在本国市场极其有限，都立足于海外市场的销量。

合约代工酿酒是一些有经验的品牌正在发展的方向之一。我开办布鲁克林的时候，合约代工酿酒并不被业内看作是真正的酿酒。曾遭到过很多从零开始苦干建实体酒厂的精酿创业者耻笑。布鲁克林酒厂在1996年建实体酒厂之前，无一例外都是找人代工。不过我们从未隐瞒与玛特酿酒公司的关系，瓶标上面有声明："由布鲁克林酒厂在纽约州尤提卡酿造装瓶。"信息是真实的，我们在尤提卡拥有一个酿酒商执照。我们购买了全部原材料和包装材料，在现场还有一个酿酒师。

今天，合约酿造有了一个新名字：吉卜赛酿酒（gypsy brewing），名字听上去比合约酿造浪漫得多，吉卜赛酒厂也不隐藏他们和实际生产公司的关系。比方说，美丽好事啤酒计划（Pretty Things Beer and Ale Project）是由丹·帕克特和玛莎·霍莉-帕克特夫妻创立的"吉卜赛"品牌。他们选择在秃鹰湾酿酒公司（Buzzard's Bay Brewing）代工生产。在最近的一次波士顿酿酒圈会议上，他们解释了自己设计的酒标和自己的设

计配方的理念。他们有两个员工，一个活动协调，一个品牌代表。玛莎·霍莉帕克特说，他们的酒“超级正宗”，不姓帕克特的人是不能碰啤酒的。丹·帕克特还声明，当他们的计划完成，美丽好事啤酒计划也会结束。[注]

一些新的风险机构正在尝试建造平台酒厂，专门服务于吉卜赛品牌与合约代工需求。双路酿酒公司（Two Roads Brewing Co.）融资1500万美元，在康涅狄格州斯特拉特福德建造了一个酒厂，既开发自己的品牌，也给其他酿酒商提供合约酿造服务。双路的CEO布拉德·希特尔是啤酒行业老鸟，曾效力于拉巴特（Labatt's）、滚石（Rolling Rock）和蓝带（Pabst）这些品牌。创建双路酒厂的想法是曾在蓝带打造高端品牌时候诞生的。他说：“我在蓝带的时候，蓝带的产品线就是缺乏高端产品。我认识菲尔·马科夫斯基（纽约南安普顿酒吧的酿酒师），我们尝试通过战略联盟来销售和营销南安普顿啤酒，因为我对菲尔和他的产品极有信心。”




**双路酒厂的菲尔·马科夫斯基、布拉德·希特尔、克莱姆·波兰尼以及皮特·多瑞恩。**

他找不到一家代工厂来生产马科夫斯基的啤酒。可选的合约代工酒

商不是太大就是太小，或者太忙，缺乏质量控制，或者不愿意使用南安普顿的酵母。希特尔最终离开了蓝带，对自己创业酿酒抱有极大兴趣。“我不想只像其他1500家正在做的那样开一个酒厂。”他说，“这是一项艰巨的任务，我知道人们有些需求还没被满足，他们需要能每批次生产100桶啤酒（约11吨）的酒厂。”

“我的想法是建造一个高效的酒厂，吸引最佳的顾客，他们需要产量，可以长期合作。”他说，“引入合约代工酿造伙伴以后，成本被吸收，让我得以建立自己的品牌，而不必被迫去强制压货——就像很多品牌过去那样拔苗助长。它也可以让我们投入预算去销售和做市场，在经销的世界里这是一项极大的优势，尤其是当你想要在成百上千其他品牌的竞争中脱颖而出时。这就是双路酒厂的前提预想，‘双路’名字也是出于我对罗伯特·弗罗斯特诗歌的钟爱。”注

2013年6月，我前往双路拜访了希特尔，他开始酿酒已经8个月了。他正在监督10个300桶（约35.2吨）发酵罐的安装工程，由德国设备商罗莱克生产，这家供应商给很多美国精酿啤酒商提供设备，包括布鲁克林啤酒。希特尔希望开业第一年就能把2500桶（约293吨）的自有品牌生产目标翻番。他还希望给10个合同代工品牌酿造3万桶啤酒（约3520吨），包括邪恶双子酿酒（Evil Twin Brewing）、静水（Stillwater Artisanal Ales）、火岛（Fire Island Beer Company）和城市蒸汽酒厂餐吧（City Steam Brewery Cafe and Restaurant）。他说，现在每天都能接到潜在客户或吉卜赛酒商的电话。

双路可以酿造和包装啤酒和桶装啤酒，瓶子和易拉罐。酒厂位于一座漂亮的老工业大楼里面，位于一个已经衰败的蓝领小镇。社区接纳了双路，这是几十年来制造业方面最积极的进步。马科夫斯基生产了一款黑麦过桶帝国世涛啤酒——伊戈尔之梦（Igor's Dream），来纪念伊戈尔·西科斯基——著名的直升机发明者，他创立的公司至今还在生产“黑鹰”直升机。我到访的前两天，一场大雨推迟了斯特拉特福德市长外出

打高尔夫球，他反而带着一群球友去了酒厂，双路当天三个小时内就卖了1000瓶啤酒。

新发酵罐能使双路的产能增加到12万桶（约14082吨）。希特尔计算实际产量会在9万到10万桶，因为还有其他许多啤酒在双路生产。他觉得和“啤酒枢纽”（Brew Hub）相比具备一定优势，后者是一群前百威高管宣布的合约酿造机构，因为双路比他们先开业。“啤酒枢纽”已经融资1亿美元，计划在全国多地修建合约酒厂。第一家年产75000桶（约8801吨）的酒厂建在佛罗里达的雷克兰。[注]

“这不是个复杂的模式。”希特尔说，“我知道其他人也能做，但拥有先发优势也很重要。”[注]

这些合约代工的量产酒厂为委托品牌和连锁饭店、大包装零售商的定制贴标品牌提供了新的机会，后者包括好市多、沃尔玛、全食超市（Whole Foods）和其他等等。希特尔说他对定制贴标品牌没兴趣。

由前百威高管投资在佛罗里达的“啤酒枢纽”反映了精酿啤酒革命中的另一项有趣的动向。数以千计训练有素的百威和米勒康胜员工被辞退，因为两大酒商要收割来自巨大体量的利益。众多的职业酿酒师、销售代表、生产工人和营销执行人员迁移到了精酿啤酒行业。在布鲁克林酒厂，我们雇用了前百威酿酒专家玛丽·怀尔斯、前百威连锁销售经理特里·马修斯、前米勒康胜销售经理还有约翰·布戈。前百威生产线灵魂人物乔·拉扎拉在帮助我们做未来扩产计划。曾经的百威销售经理史蒂夫·琼斯，正在奥斯丁城外负责10桶糖化容量酒厂的建造——坚石酒厂（Solid Rock Brewing）。他说还有两个前百威同事也在为精酿酒商工作。

纳什维尔黑石酒厂（Blackstone Brewpub & Brewery）的肯特·泰勒有一个前米勒康胜的灌装经理为他负责包装线。来自五兔酒厂（5 Rabbits Cerveceria）的兰迪·莫什从百威控股的鹅岛挖来了两个酿酒师。

角鲨头的酿酒专家和酿酒行政管理都是前米勒康胜员工。典礼酿酒公司（Ritual Brewing）的史蒂夫·邓克肯雇用了前百威销售经理艾德·海泰斯来负责销售和分销管理。施拉夫力酒厂雇用了前百威酿酒师阿拉斯特·普林格尔，他的前同事们在很多小酒商那里找到了工作。随着精酿啤酒行业发展，我确信越来越多的百威和米勒康胜员工会进入精酿行业的关键岗位。

精酿酒商发展出许多新的生产策略和商业模式。我认为对未来的精酿啤酒而言，没有哪个单一策略是万能的。

角鲨头的山姆·卡拉吉奥认为，所有这些模式、策略都可能成功或失败。“每种规模都有了不起的成功案例。”他说，“会有本地酒厂酿出不外卖的极佳产品。我们会有了不起的区域性啤酒、了不起的全国性啤酒和国际化啤酒。是金子总会发光的。”

有一点是确认的：你必须持续酿出好酒。“角鲨头诞生的年代，人们可能会对你很宽容，因为你是当地的特色。”他说，“特拉华州人喝角鲨头，并不是因为他们要喝连续投酒花工艺的啤酒，或者采用了兰道尔酒花循环器带出的苦香风味，而是因为他们想要支持本地经济。现在每个社区都有不止一家店可以选择。如果你不能持续生产高质量啤酒，就做不好生意。”[注]

有人认为，国际大酒商会持续打造他们自己的精酿品牌，收购现有的精酿酒厂，并最终驯服这场革命。吉姆·库克告诉我，他坚信大酒商会窃取革命成果，以更低的价格生产仿精酿的啤酒。他们会利用规模优势——更低的原材料和生产成本，来颠覆精酿革命。

行业咨询师J.B.舍尔曼曾是新比利时的销售代表，他不同意这一观点。“我认为他们无法阻止这场革命。”他说，“精酿啤酒如此深入而广泛，更重要的是，精酿啤酒完全超越了大厂的控制。这是消费者和社会趋势决定的，与本地化农业产销有关，与多元性和更新频率也有关，还

会升级到与音乐、高科技相关领域，所有这些都是对精酿运动有利的方面，这都是无法颠覆的。”注

舍尔曼回忆在2003年的一场会议上，他坐在行业分析师鲍勃·韦恩伯格的背后，他当时的老板基姆·乔丹预测精酿啤酒将占到美国啤酒市场的10%。当时，这个比例还只有3.3%的份额。

“我就坐在她后面，你知道他们在讨论10%的份额，所有人都鼓掌喝彩，房间里充满了正能量，鲍勃靠着他身边的人说：‘精彩的演讲——但这不可能。’”我记得我深吸了一口气，想到：“你可能是这屋里最聪明的家伙。不过你错了！因为我们会做到的。我们一定会做到的，只是你们这帮老家伙老眼昏花。”我觉得那些大酒厂也从来没意识到。他们也都鼠目寸光。他们都只闭塞地关注自己的东西，关注他们自己分内的啤酒，关注他们自己的竞争对手，比如斯特罗、蓝带、米勒、康胜和百威。他们没有看到整个饮品世界发生了什么，更别说整个社会发生了什么。注

对老去的精酿啤酒一代而言，另一个隐忧的问题是薪火传承。这些公司如何从创始人过渡到新一代？弗里茨·美泰克把公司卖给了前蓝天伏特加（Skyy Vodka）老板凯斯·克雷格和托尼·法格里奥；保罗·希普曼把红湖委托给了由安迪·托玛斯经营的精酿酒商联盟集团；威德默兄弟和马特森·戴维斯的科纳酒厂也委托给了精酿酒商联盟集团。

内华达山的肯·格罗斯曼打算把公司交给儿子布莱恩；百威英博收购了鹅岛；奥塔维家族目前控股了布鲁克林酒厂，尽管盖瑞特·奥利弗和我还拥有一点普通股，罗宾·奥塔维和埃里克·奥特维是布鲁克林的下一代；新比利时是100%员工持股；满帆也一样；德舒特的加里·费什也搞了员工持股，把8%公司股份卖给了员工；波士顿啤酒是公开上市的，不过吉姆·库克控制着投票权股，库克已经说过，他不需要继承计划，因为他打算永远活下去。大酒商，无论国外还是国内，已经明确他

们愿意收购任何出售的精酿酒商。督威啤酒的生产商比利时摩盖特家族，10月份刚收购了大道酒厂（Boulevard Brewing）。

如果你把精酿啤酒革命的元年定在1965年——美泰克买了铁锚酒厂的那年，那么这场革命已经48岁了。

下一个48年会变得非常有趣。

---

1. 艾米·米多曼所著*Brewing Battles*：*A History of American Beer*（纽约，埃尔格拉出版，2008年），第55页；威尔·安德森所著The Breweries of Brooklyn（纽约，安德森Anderson出版，1976年）。
2. 拉里·西德，2013年6月21日接受作者电话采访。
3. 拉里·西德，2013年6月21日接受作者电话采访。
4. 本·米尔斯坦，2013年5月28日接受作者电话采访。
5. 本·米尔斯坦，2013年5月28日接受作者电话采访。
6. 伊万·克莱恩，2013年6月4日于纽约州汉普斯戴德接受作者采访。
7. 伊万·克莱恩，2013年6月4日于纽约州汉普斯戴德接受作者采访。
8. 莱恩·索洛卡，2013年6月3日接受作者电话采访。
9. 莱恩·索洛卡，2013年6月3日接受作者电话采访。
10. 丹·卡瑞，2013年6月12日接受作者电话采访。
11. 托尼·马吉所著*Lagunitas Brewing Company*：*The Story*［加州索诺玛，查尔斯皮诺出版社（Charles Pinot Press），2012年］，第90页。
12. 肯·格罗斯曼，2013年3月28日接受作者采访。
13. 丹·帕克特与玛莎·霍莉-帕克特，2013年5月2日于马萨诸塞州波士顿的“Brewbound Conference”大会接受采访。www.brewbound.com%2fnews%2fbrewbound-session-showcases-the-many-identities-of-craft-brewers。
14. 布拉德·希特尔，2013年6月6日于康涅狄格州斯特拉特福德接受作者采访。
15. 文章“*Brew Hub Announces Plans for First Brewery in Lakeland*，*Florida*”，2013年3月19日发表于市场观察（Market Watch）网站。http://www.marketwatch.com/story/brew-hub-announces-plans-for-first-brewery-in-lakeland-florida-2013-03-19。
16. 2013年6月6日采访希特尔。

17. 山姆·卡拉吉奥，2013年5月30日接受作者电话采访。

18. 吉姆·库克，2013年1月29日于得克萨斯州圣安东尼奥接受作者采访。

19. J．B．舍尔曼，2013年5月7日于纽约布鲁克林接受作者采访。

# 后记

正如我所说，大酒厂和小酒厂之间的善意存在着巨大裂缝。大酒厂愤愤不平地指责小酒厂诋毁他们的产品是“起泡的黄色水啤”。他们对媒体采纳“精酿对战仿精酿”这种标题感到震惊。总之，精酿酒厂对此类修辞的使用已经开始保持克制。我想，真正令大酒厂焦躁不安的，是他们销量令人窒息的下跌，自2009年以后，产量累计下滑了1760万桶（约206万吨）。他们把损失归咎于经济不景气和坏天气。他们还称，烈酒和葡萄酒趁机占了啤酒的市场。但这不是事实的全貌。很显然，美国啤酒消费者的品位越来越青睐于精酿啤酒。他们喝得更少，却喝得更好了。

大酒厂意识到，精酿酒厂已经把信息传递给了美国的啤酒消费者。一旦你喝上了精酿啤酒，就没法回头再喝工业水啤了。

酿酒商协会会员数每年都在增加，政治影响力也与日俱增。超过6000人参加了2013年的精酿酒厂大会。美国家酿协会现在有将近38000名会员。酿酒商协会培养了49个州酿酒商协会，以游说针对小酒厂更有利的州内法律。酿酒商协会的皮特·约翰说，最后一个尚未入坑的怀俄明州，也将在2014年组织州内的协会。[注]

酿酒商协会答应将尝试限制其成员的毁谤行为，不过我认为这很困难。精酿啤酒行业的核心就是革命精神，正如盖瑞特·奥利弗的“啤酒神灵与恶魔”故事所表达，杰瑞米·奇克瓦拉在1997年引用《星球大战》的精彩演讲，以及吉姆·库克27年前首次的电台广告，也传递了同样的意思。

精酿啤酒革命已经通过奋战取得了美国啤酒市场10%的份额，这一趋势并没有减缓的迹象。在未来25年里，这一比重将达到30%，甚至更多我都不会惊讶。

对我而言，可以通过两个角度来看待未来精酿啤酒革命的发展去向。

态度强硬的革命者想继续挑战大酒厂，大肆宣扬大酒厂是外资控股的，批评他们的仿精酿啤酒和“起泡的黄色水啤”。这一派别相信大酒厂依然会通过收购小酒厂，并用超大规模的啤酒分销网络推广仿精酿产品，从而打入到精酿啤酒革命内部。这一派设定了敌对的状态。

这一派别的领袖是吉姆·库克。在2013年5月，本吉·斯坦曼的《啤酒营销观察》曾召开过一次会议，会上库克认可百威英博和米勒康胜生产了优质的啤酒，不过接着他解释了需要将精酿酒厂与大酒厂区分开来的重要性，有必要创造“有意义的分界线”，这个分界线可以“创造附加值，驱动销量，并且以前所未有的方式俘获消费者”。没有这些，精酿酒厂就不可能存活。他说大酒厂在获取配料和原材料上有更多优势，他们能以比精酿酒厂低得多的价格买到它们。[注]

而我属于较小的“顺其自然”派。这个派系认为精酿酒厂正在不断赢得市场份额，但没有理由与大酒厂针锋相对。这一派相信，精酿啤酒革命使啤酒这种饮料在经历几十年的工业化大生产后，逐步回归了其传统、精品、本土化的本质。对我们这一派而言，蓝月啤酒和巅峰啤酒并不是对手，而是使越来越多消费者通往真正精酿啤酒（有风味的啤酒）的传送门。

目前，精酿啤酒革命还在高奏凯歌，其中强硬派是主导力量。

不过，我认为，精酿啤酒革命早晚会收敛起革命的作风，开始与大酒厂紧密协作，为啤酒行业的整体健康承担起各自的责任。啤酒行业真

正的敌人是那些企图抬高啤酒消费税的家伙，还有那些限制行业宣传自己的政策、条例。这些敌人并不管你是精酿酒厂还是大酒厂。大酒厂和精酿酒厂的界线也不总是那么明确的。我确定大酒厂会不断持有更多的精酿酒厂，好比鹅岛那样。对某些精酿酒厂而言，声称他们是小规模生产的也越来越难。波士顿啤酒公司的市值有30亿美元。[注]内华达山和新比利时也没有落后太多。对所有小酒厂而言，这都是好消息，因为所有酒厂的估值都和行业内的龙头企业相关。

大小酒厂之间缺乏团结是美国啤酒行业的一个问题。小酒厂之间也存在分歧。一些新生代本土精酿酒厂将全国经销的精酿品牌视作他们的主要竞争对手。这些分歧使整个行业在他的真正敌人面前显得疲弱。

所有人都该牢记，国会在1991年让啤酒消费税翻番。一些组织，比如“反酒驾母亲联盟”和“公共利益科学中心”（Center for Science in the Public Interest）希望看到它再次翻番。大酒厂扛得住如此灾难性的事件，规模较大的小酒厂应该也可以扛住，但我不清楚那些生产规模很小的酒厂中，能有多少可以顶得住？

酿酒商协会正在推进《小酿酒厂再投资和扩充劳动力法案》，而啤酒协会则在推进《酿造商税收与经济减负法案》。而在此时，国会和白宫正在想方设法偿还一笔巨额国债。啤酒行业整体团结的缺失，正处于一个极其危险的时期，因为历史表明，国会可以征收所谓的“原罪税”。这两个立法提案的主要区别在于，酿酒商协会坚持提高小酒厂税收阶梯门槛，从200万桶提升到600万桶，但这只能帮助少数酿酒厂：波士顿啤酒，云岭，蓝带也有可能。而啤酒学院争论说，这些公司并不需要税收减负。如果酿酒商协会和啤酒学院能够弥合分歧，说不定我们能形成一个全美国啤酒行业都支持的议案。即使这一议案不通过，这也必然使行业能更好地对抗未来可能发生的税收提升，这可是一件大好事。

在某种意义上，酿酒商协会的税收提案挑战了大酒厂对美国酿酒行

业的领导地位。只有时间能够告诉我们，这一方法是会获得积极的成效，还是意想不到的结果。我记得弗里茨·美泰克警告过调整小酿酒厂税收门槛的危险，提醒我这并不一定完全是好事。税收差别可能遭到《税收和贸易总协定》的挑战，或者一些美国酒厂可能被世界贸易组织裁定享受了不公平优待。

精酿酒厂在过去的40年克服了重重困难。他们联合在一起，组建了强有力的贸易协会，协会员工不多，但都很敬业。如何利用好协会这一强大的力量，将在很大程度上决定这个行业的未来。

---

1. 皮特·约翰，2013年11月18日电邮作者。
2. 文章“*Craft vs. Crafty*：*Definition*，*Denigration*，*Differentiation*”，《啤酒市场观察》（*Beer Marketer's Insights*）2013年5月20日第44卷第9号。
3. 本吉·斯坦曼，2013年11月12日接受作者电话采访。

# 再版后记

自《精酿啤酒革命》一书首次出版以来，这已是我第三次为这本书重写后记。每次写后记时，整个美国啤酒行业的状态都发生了巨大的变化。这次，不仅是美国的啤酒行业经历了变革，全世界的啤酒行业都发生了巨变。有两股力量正在搅动着全球啤酒行业，并引发着变革：精酿啤酒运动——已经在美国催生出4800家酒厂，在世界其他国家新建数千家酒厂；跨国啤酒巨头的整合与重组——他们的行为与其说是啤酒厂，不如说更像是玩资本的银行家。

先看一下精酿啤酒运动在美国的状况。按照酿酒商协会的统计，整个美国现有4800家酒厂，另有2000家正在筹建阶段。这相当于每天新开两家的频率。有些观察家认为酒厂的数量已经太多，并且数量过剩会在整体上减缓精酿啤酒运动的发展。根据目前的形势推断，精酿啤酒行业已经连续6年收获的两位数增长很有可能会止于2016年。现有的4800家酒厂中，95%达不到15000桶（约1760吨）的年产量。眼下，这些新建的酒厂业务增长要快于产量排名前5%的精酿酒厂。排名前5%的精酿酒厂正在遭到其余95%的精酿酒厂自下而上的挤压；而跨国啤酒巨头旗下的仿精酿啤酒品牌也在自上而下地挤压着这排名前5%的精酿酒厂。

这种挤压体现在经销渠道的层面。由于大量的品牌洪水般地涌入经销渠道，经销商在一定程度上正在削减对大型精酿酒厂的订单，从而为小的精酿品牌腾出空间。这批经销商同样受到了来自大型啤酒巨头的压力，这些大酒厂也在不断推出自己的仿精酿系列产品。精酿酒厂被大型跨国巨头收购，随之而来的是海啸般涌入精酿啤酒行业的大量资金，这些资金来自富有的投资人和私有控股公司。

为美国市场酿造科罗娜啤酒的墨西哥纳瓦酒厂，其母公司星座集团花了10亿美元买下了加州的岬角酒厂（Ballast Point）。科罗娜的主要竞争对手喜力花费近5亿美元买下了加州拉古尼塔斯酒厂（Lagunitas）50%的股份。喜力还可以选择买入更多股份。百威英博也按部就班地把更多品牌纳入他们的“仿精酿”系列，继鹅岛、蓝点、10桶这3个品牌之后，又相继收购了金色大道（Golden Road），西班牙之巅（Spanish Peaks），天堂（Elysian），以及恶魔背脊（Devil's Backbone）这些品牌。百威英博还在巴西、英国、意大利收购了精酿酒厂。此外，该集团还拥有精酿啤酒联盟集团（Craft Brewers Alliance）32.5%的股份，该集团旗下有红湖（Red Hook），威德默兄弟（Widmer Brothers），科纳（Kona）这些品牌，还有迹象表明，百威英博可能会吞掉整个精酿啤酒联盟集团。并且，百威英博也在持续推广其自创的仿精酿品牌巅峰（Shock Top）。米勒康胜也没有闲着，他们买下了淡水龟（Terrapin）、圣徒箭手（Saint Archer）、酒花谷（Hop Valley）、左轮枪（Revolver）这些精酿酒厂的多数股权，也同时加强着蓝月品牌的推广力度。

这些大酒厂收购精酿品牌的行为也给那些私有控股公司壮了胆，这类公司已经买下了奥斯卡布鲁斯（Oscar Blues）、南方（Southern Tier），雪茄城（Cigar City）、胜利（Victory）、阿比塔（Abita）以及其他众多精酿酒厂。来自比利时的摩盖特集团——督威啤酒的母公司买下了大道（Boulevard），火石行者（Firestone Walker）。还有大量关于啤酒公司和大资本的并购传闻也在不断传出。

在大型酒厂方面，最轰动的大新闻就是百威英博并购SAB米勒，其产物被人们冠以“超级巨酿”（MegaBrew）的称号。这桩价值1070亿美元的并购案缔造出了超级酿酒帝国，其名称还是百威英博。这家超级啤酒公司生产着这个星球上占总量四分之一的啤酒。在美国，司法部要求百威英博出售米勒，这与当时百威英博买下墨西哥蒙代罗酒厂时，被司法部要求分出该厂在美国的业务如出一辙。买家将是米勒康胜。由此所

催生出的各种结果，无疑将在未来很多年造成持续影响。

2015年，我在写上一版后记时，当时的大事件是精酿啤酒的持续增长，以及酿酒商协会和啤酒协会因向政府争取不同的税收政策而产生的分歧。代表小型独立酒厂利益的酿酒商协会正在为年产低于600万桶（约704087吨）争取税收优惠政策。代表大厂利益的啤酒协会想要的是惠及所有啤酒公司的税收优惠。而在首都华盛顿具有一定政治影响力的美国啤酒经销商协会则加入了啤酒协会的阵营，抵制酿酒商协会所主张的减税提案。

这一局面造成了双方的提案都无法顺利通过国会立法。

2015年前期，俄勒冈州的参议员隆·韦登提出的折中方案打破了这个僵局。他的提案主张为所有美国的啤酒厂减税，并且也为美国的葡萄酒厂、西打酒厂和烈酒厂减税。这一提案叫做“精酿饮品现代化及税制改革法案”。整个美国的酒类饮品行业都被调动起来，争取税收优惠，还牵扯到了所有这些酒厂的经销商。该项立法提案得到了美国众议院285位支持，参议院的支持达到52位。看来，整个美国的立法机构都已经关注到，各大精酿酒品行业为各个地区带来了不可小觑的经济价值和就业机会。

这个折中立法方案让过去两年啤酒行业经历的紧张气氛得以缓和。这股动力，连同“超级巨酿”的诞生，催生出了行业内一些新的同盟关系。

酿酒商协会和美国啤酒经销商协会一直在为一件事针锋相对，就是前者一直努力争取改革各州的经销权保护法。酿酒商协会在《纽约时报》上发表过一篇专栏文章，提出了经销权保护法对小型啤酒厂有失公平，这让两个协会的关系变得异常紧张。这篇刊登于2014年3月的文章题为《解救精酿啤酒！》（*Free Craft Beer*！）。

然而，酿酒商协会和美国啤酒经销商协会在抵制“超级巨酿”的一些方面，意见是一致的。对于酿酒商协会而言，威胁在于百威英博利用其强有力的手腕，迫使其经销商专注经销百威英博旗下的品牌和被其驯服的精酿品牌，从而忽略其他的精酿啤酒产品。而在部分允许酒厂自营经销业务的州，百威英博不断收购经销商的行为，对全国啤酒经销商协会构成了威胁。两个协会共同的忧虑点，在于如何保护美国啤酒经销商的“独立性”。国会曾就“超级巨酿”对公平竞争产生的影响召集过意见听取会，酿酒商协会的CEO兼主席鲍勃·皮斯和美国啤酒经销商协会的领袖克雷格·帕瑟尔都出席过听取会并进行了举证。

对此，司法部出台了一些有利于酿酒商协会和经销商协会的规定。比如，规定百威英博集团持有的自营经销商业务量不得超过其美国经销总量的10%。司法部还要求其废除VAIP返利项目（Voluntary ABI Incentive Program）。参与该返利项目的经销商可以通过专注推销百威旗下的工业啤酒和仿精酿品牌，获得金钱返利，而独立的精酿啤酒品牌会由此受到损害。此外，司法部还就“超级巨酿”在美国市场的公平竞争问题制定了监控计划。酿酒商协会和经销商协会将各尽所能，确保司法部的监控能够有效地落实。

酿酒商协会和美国啤酒经销商协会的关系得到了缓和，而前者与啤酒协会的关系依旧扑朔迷离——即使双方都在为“精酿饮品现代化及税制改革法案”共同努力。在啤酒协会的理事会中，布雷特·乔伊斯代表小酒厂占有一席之位，但他在酿酒商协会中并无挂职。虽然，酿酒商协会CEO鲍勃·皮斯和啤酒协会主席吉姆·迈克格力维会在华盛顿就小酒厂和大酒厂的一些行业规范事务共同协作，但在政策层面上，两个协会的领导人还没有展开正式的商讨。2016年，啤酒协会宣布，其下属会员单位将在产品标签上注明该啤酒所含卡路里。而检测啤酒所含的卡路里需要花费高昂的成本。对于每年动辄推出几十款不同啤酒的小型啤酒厂而言，这笔费用实在如泰山压顶。啤酒协会做出这样的决定前，完全没有与小酒厂进行过协商。一些小酒厂推测，啤酒协会的这一举措旨在区分

大型酒厂和精酿酒厂，并且把小酒厂置于不利地位。

百威英博也开始标榜它旗下的仿精酿啤酒厂是正宗的精酿酒厂，并且这些酒厂是因为表现卓著才被收购。大酒厂宣称他们的仿精酿啤酒厂在谷物和啤酒花等原材料方面更具优势，因为大酒厂有原料品质保证相关的专项计划，可以让旗下的仿精酿酒厂从中受益。他们还声称其（代工）客户酒厂始终秉承着创新精神，而这也是精酿啤酒运动的标志象征。

酿酒商协会则对这些言论进行了反击：小型、独立的啤酒厂是精酿啤酒革命的缔造者，它们才是这场革命最值得信赖的守护方。从这个观点出发，驱动精酿啤酒运动的创新精神，根基在于小型、独立酒厂对酿酒的热情。

酿酒商协会的另一观点是，大型酒厂终究更倾向于他们的工业啤酒产品，并最终限制精酿啤酒消费者对产品的选择范围。酿酒商协会和它的拥护者列举了啤酒巨头对各大体育场馆的霸占，在这些场馆里，常有的12款扎啤通常都是百威英博全资持有的品牌。

酿酒商协会所定义的精酿啤酒厂和酿酒巨头持有的仿精酿酒厂相互掐架的状况，很可能会主宰精酿行业几年时间。

此外，在未来几年内，寻求出口商机的美国精酿酒厂很有可能越来越多。酿酒商协会下属的出口发展项目（Export Development Program）一直卓有成效，把精酿啤酒运动延伸到了欧洲和亚洲。随着美国市场竞争日益激烈，会有更多美国精酿酒厂把目光投向海外。然而，美国掀起的精酿啤酒浪潮也催生出了众多世界各地的精酿啤酒厂。在有些国家，人均拥有精酿啤酒厂的数量甚至超过了美国。比如瑞典，就有240家精酿酒厂，而其国家人口为980万。这意味着在瑞典，每41000人享有一家精酿啤酒厂，而在美国，每68000人才有一家精酿酒厂。

最终，美国精酿啤酒这个大家庭内部的团结将是这场运动未来发展的关键。眼下，美国精酿啤酒厂所占的销量份额为12%，而未来的目标是在2020年提升到20%。每年，酿酒商协会都在壮大实力。2016年，协会的预算经费为2700万美元。协会在科罗拉多州波尔德市设立了新的总部，在首都华盛顿也有全职的游说工作者。2016年在费城举办的精酿酒商大会约有12000人参与。由酿酒商协会经管的美国家酿协会已有超过46000名会员。州一级的酿酒商协会已经遍布了美国全部50个州。

酿酒商协会已经发展成了一个强大的贸易协会，拥有一批精明能干、敬业职守的员工。2015年，协会创办人查理·帕佩奇恩从主席的位子上退了下来，由鲍勃·皮斯继任CEO兼主席。在首都华盛顿的政界和美国各大媒体，鲍勃·皮斯都是备受尊敬的人物。多亏有了协会规定的限制，当初由第一代精酿酒厂代表选举产生的理事会成员，如基姆·乔丹，加里·费什，正在逐步让位给第二代、第三代的精酿酒厂代表。这些新一代协会领导人物的眼光和智慧，将在很大程度上决定精酿啤酒革命的未来。

史蒂夫·欣迪

2016年9月

# 译者后记

## 1

感谢老骆与史蒂夫·欣迪先生的顺畅沟通，以及中信出版社与原书版权方的密切合作，才促使这本意义非凡的书籍得以在中国出版。

我有幸参与了本书最后三个篇章的翻译工作，惊讶于作者流畅而入微的场景刻画，以及对美国精酿革命未来发展的洞见。以至于我几乎要把此部作品视作襁褓中的中国精酿行业的指南。

在1988年，有超过50个美国年轻人在各州各市开始创办自己的精酿酒吧，这些酒吧中的绝大部分今天已经成为名冠全球的著名精酿大厂，这批人被骄傲地称作“88届”（在本书中被翻译成了更具感情色彩的“1988黄金一代”）；我真切地期望本书的出版能见证中国精酿行业“16届”或者“17届”的诞生。

只有合作才能共赢，正是精酿协会在美国国会成功的税务游说才促成了千禧年后美国精酿运动的高潮，面对尚处蓝海的中国精酿市场，酒花儿也愿意担当起团结各方，共通有无的作用，为精酿的普及贡献绵薄之力。

最后再次感谢我的亲密同事骆新源、赖奕杰为本书的付梓所作出的巨大贡献，为精酿啤酒干杯！

沈恺<br>2016年9月22日

翻译工作完成后，这场为期约40天的美丽梦魇终告结束。这是个疯狂的计划，我必须在短短的40天内，完成这本承载美国Craft Beer市场数十年发展的重要著作的部分翻译，这实在给予精神与身体莫大压力。翻译如此重要的书籍固然不能只着重速度，我们更战战兢兢地想要确保翻译品质。

盼如我愿。

根据我现在所知的资讯，Craft Beer最早被译成“精酿啤酒”一词使用，是2002年出现在一间名为“台经统公司”的中国台湾精酿啤酒厂产品行销简介之中。“精酿啤酒”一词的翻译虽然备受争议至今，唯不可否认的是在那个时代，即使是Craft Beer的发源地——美国，也对何谓Craft Beer争论不休，遑论当时Craft Beer市场更加年轻、更加弱小的亚洲地区，考虑当时的局限性，我们实不应在今日给予这个翻译词过多的责备。

从未来回头望向现在，可能会觉得任何一个字词或是一本书籍的翻译都不能完全切合英文原意，但不可否认这些资讯都将成为推动当代进步的助力。我期许，《精酿啤酒革命》的诞生能如同“精酿啤酒”一词般，推着整个中文精酿啤酒世界前进，即便步伐缓慢，我也为这个领域做一场教育，尽一份力量。

谨以所有被“精”心“酿”造而成的“啤酒”，敬本书作者史蒂夫·欣迪、翻译伙伴沈恺与特骆夫斯基，以及所有读者。

赖奕杰<br>2016年9月19日

# 3

距离书稿翻译完成已有一个月，回想起来，整个翻译、校对的工作，仍是一趟荡气回肠的旅程——暗无天日地熬夜，却又享受着书中跌宕起伏的精彩故事。记得有几次翻译到非常疲惫时，却被书中精彩的故事鼓舞得异常兴奋，着实是难忘的经历。

每个爱上精酿啤酒的消费者，都有与精酿啤酒缠绵的美好经历，但就精酿行业从业者而言，背后着实有太多不为人知的艰辛。正如书中所写的那样，美国早期的创业先锋犹如原始丛林中的拓荒者一般，披荆斩棘，开辟出一片新的乐土。同样的事情正在中国发生，两边的历史有很多惊人的相似，又有很多不同，真是很有意思。

我于2010年误打误撞地加入了上海雷振公司，也就是长懋国际的前身，是仍在经营的、国内最早从事美国精酿啤酒进口业务的公司。我担任过总裁助理，司机，行政，市场营销，活动执行，销售，培训，公众号撰稿等各种职务。回想一下，直到2015年，我在这个行业——纵然有很多快乐的时光——就职业生涯而言，挫败是占据主导的，没有因为服务于这样一个行业，让自己过上满意、自信的生活，也几度认真考虑要离开这个行业。但也是在2015年，我明显感觉到，精酿啤酒在国内真正扬起了风帆，即将远航。同年，在美国波特兰的精酿酒商大会（CBC）期间，我在Deschutes酒厂举办的一场活动上见到了本书的作者史蒂夫·欣迪，并与他打了照面。

我很庆幸自己留在了这个行业，酒花儿给了我很好的舞台，李光头把我带到酒厂，说：“设备在这里，随你酿！”真是应接不暇的幸福与挑战！正如书中写道，这个行业的创业者们，都有一种难能可贵的精神，就是不甘平凡，就是不愿过安逸平淡的生活，就是喜欢挑战各种困难。就像彪悍的鸡蛋，纵使面对着巨石高墙，也没有丝毫畏惧。不敢说自己已经具备了这种品格，但隐约感觉，它正在我身上逐渐养成。

放轻松！啤酒终究是轻松愉悦的饮品。正因如此，我们愿意把快乐的源泉传播给大家，分享给亲朋好友。最后，要对自己说："你一定要酿出牛逼的酒，敬本书作者史蒂夫，还有共同翻译本书的战友沈恺、赖奕杰，还有读者们。"

骆新源<br>2016年9月22日

# 致谢

“历史将善待我，因为我要把它写下来。”

——温斯顿·丘吉尔

精酿啤酒革命的故事着实丰富多彩。这些故事涉及商业，还大量涉及人性。时至今日，这些事还在不断发生。我采访了很多本书写到的主要人物，也从报纸、杂志、书籍、演讲中摘录了不少资料，尤其是《新酿酒商》杂志（*New Brewer*），这些都是珍贵的史料。我还参考了一些美国酿酒商协会的会议纪要和意见书。还有一些事件是凭我自己的回忆写下的。对于这场伟大运动中的所有人，我在写书时都力求公平对待。我也非常感激在酿酒商协会、啤酒协会、全国啤酒经销商协会里的同事们。尤其感谢本奇·斯坦曼，这位来自《啤酒营销观察》出版社的发行人，还有酿酒商协会首席执行官鲍勃·皮斯，他们为本书的手稿进行了校对、勘误。我还要感谢我的代理人艾迪·克拉夫林，以及麦克米伦出版社的编辑艾米利·卡莱顿、凯蒂·海格勒，还有我自家的编辑海伦·弗特。

能够在这个伟大的行业打拼真的非常荣幸，我希望出自我手的精酿啤酒革命故事是客观公正的。

史蒂夫·欣迪
纽约市布鲁克林
2013年10月

# 附录一
# 大型酿酒厂推出仿精酿风格啤酒编年记录

### 1985

阿道夫康胜公司、莫森啤酒厂以及德国的卡尔登堡啤酒厂宣布，计划在芝加哥建立大师班酿酒公司，用以生产高端啤酒。

### 1986

米勒酿酒公司推出盖特曼啤酒（Gettelman），同名酒厂是米勒于1961年收购的。该啤酒是一款双倍添加啤酒花的拉格啤酒。

### 1987

阿道夫康胜公司宣布，将考虑在纽约州布法罗市的西蒙普尔酒厂（Simon　Pure）原址建酒厂。时任康胜销售副总裁加里·特鲁特说：“在大厂林立的土地上做一家小酒厂，是非常创新的事。微型酒厂是未来的标志。”

安海瑟布什公司在新罕布什尔州曼彻斯特市推出了安海瑟德式三月啤酒，在亚利桑那州凤凰城推出了安海瑟皮尔森啤酒。

米勒酿酒公司买下了位于威斯康辛州奇珀瓦福尔斯的雅克布莱纳克谷酒厂。

### 1990

米勒推出其首款全麦酿造的啤酒米勒典藏（Miller Reserve），一款100%大麦酿造的生啤，并采用二十边形的瓶子和高边手提盒包装。新产品品类总监大卫·克里夏克说：“我们采用最昂贵的酿造原料，也就是大麦酿造这款啤酒，并且只用大麦。我们还采用了成本更高的酿造工艺，展现出这款终极高品质的啤酒。”

**1991**

安海瑟布什推出米狮龙金色生啤酒和米狮龙金色淡爽生啤酒。

**1993**

米勒酿酒公司推出莱纳克谷红色拉格啤酒以及米勒典藏琥珀艾尔啤酒。

康胜宣称将扩充其季节性啤酒的产品线，并推出了康胜冰馏博克啤酒。

米勒推出了米勒典藏绵柔世涛啤酒。

**1994**

安海瑟布什推出埃尔克山琥珀艾尔啤酒和红狼拉格啤酒。

安海瑟布什买下了西雅图红湖酒厂25%的股份，并宣布形成战略经销联盟。

米勒酿酒公司推出红狗啤酒，产品归入旗下的普兰克公路酒厂（Plank Road Brewery）。

**1995**

康胜公司位于丹佛市康胜棒球中心旁的桑德罗特酒厂竣工投产。

红湖与安海瑟布什建立战略联盟，并宣布将在新罕布什尔州朴次茅斯市投资3000万美元建酒厂。

康胜成立蓝月酿酒公司，并推出旗下三款啤酒：蜂蜜金色艾尔、坚果棕色艾尔，以及一款比利时小麦啤酒，这三款啤酒均由纽约州尤提卡市的玛特酿酒公司酿造生产。

## 1996

米勒酿酒公司推出莱纳克谷深红艾尔啤酒，是该公司128年历史上首款上发酵艾尔啤酒。

安海瑟布什推出16盎司摇摆盖玻璃瓶装的浮士德啤酒。该产品归入安海瑟布什旗下的地道美国系列产品，配方源自历史上曾为圣路易斯一家生蚝餐厅定制酿造的一款啤酒。

米勒酿酒公司推出莱纳克谷大桶双倍博克啤酒、雄狮皮尔森啤酒以及雄狮德式三月啤酒。

安海瑟布什推出美国酒花艾尔啤酒、米狮龙德式小麦啤酒、冬季波本木桶艾尔啤酒。

## 1997

安海瑟布什推出太平洋山崖淡色艾尔啤酒、米狮龙蜂蜜拉格啤酒、米狮龙金色皮尔森啤酒、米狮龙淡色艾尔啤酒，还有米狮龙波特黑啤酒。安海瑟布什宣布，将发布百威美式艾尔啤酒，但之后推迟了这款啤酒的上市计划。

## 1998

安海瑟布什推出米狮龙枫叶棕色啤酒。

位于爱达荷州博纳费里的安海瑟布什酒花农场，供应者试验款的甜世涛啤酒，一款干型世涛啤酒，一款拉格啤酒，还有一款苦度达到70IBU的IPA。来自科罗拉多州科林斯堡的特里·谷力尔说："我们酿酒师什么酒都能酿造。但关键在于说服前端的市场部，使其愿意销售这些酒。"

米勒酿酒公司推出莱纳克谷丝滑生啤，一款充入氮气的淡色艾尔啤酒。

船坞酒厂买回了曾被米勒买下的份额。

## 2001

米勒酿酒公司关闭了旗下位于奥斯丁市的赛莱斯酒厂，并将该品牌卖给了密歇根酿酒公司。

## 2003

安海瑟布什重新开始生产安海瑟德式三月啤酒，一款曾于20世纪80年代首发的啤酒。安海瑟布什发布了世界之选啤酒，一款由来自10个国家的酿酒师们共同开发的美洲皮尔森啤酒。

## 2005

米勒与康胜成立合资公司米勒康胜。

安海瑟布什推出提尔特，是一款含咖啡因、瓜拉纳以及人参提取物的啤酒。

## 2006

米勒康胜发布米奇的毒刺，以对抗安海瑟布什的提尔特，还发布了莱纳克谷夕阳小麦啤酒。

安海瑟布什推出沙滩美臀金色艾尔啤酒，其酿酒师弗洛里安·库普兰形容其为“清脆怡人，超级易饮”，随后这一系列产品还包括了杰克南瓜香料艾尔啤酒、冬季波本木桶艾尔、春季热潮加香小麦啤酒。春季热潮加香小麦啤酒就是巅峰啤酒的前身酒款。安海瑟布什还推出了米狮龙特级琥珀啤酒、狂野蓝色啤酒——一款蓝莓啤酒，还有新鲜酒花艾尔啤酒。

## 2007

安海瑟布什发布了这些啤酒的155毫米口径炮弹型铝瓶包装：春季热潮加香小麦、琥珀博克啤酒、米狮龙巴伐利亚小麦啤酒、米狮龙樱桃盛典啤酒。安海瑟布什还发布了米狮龙特级石榴啤酒、树莓啤酒、青柠仙人掌啤酒、托斯卡纳香橙西柚啤酒。安海瑟布什还发布了红色大桥啤酒——一款无麸质高粱啤酒。

米勒康胜推出亨利维恩哈特品牌的新式原味琥珀艾尔啤酒。米勒康胜发布了莱纳克谷梅子小麦和蜂蜜小麦啤酒。米勒康胜还宣布其正在开发米勒精酿淡爽系列啤酒，包括一款小麦啤酒、一款琥珀啤酒和一款金色艾尔啤酒。米勒康胜还推出了AC金色酿酒公司，专用于出品特种啤酒，如赫尔南约瑟夫系列、冬季节日系列还有科罗拉本地人系列。

## 2008

米勒康胜的米勒精酿系列退市；推出了莱纳克谷夏日珊迪啤酒。

安海瑟布什公司宣布“米狮龙酿酒公司在精酿啤酒区间拥有极大的增长空间”，该计划包括了一系列特种产品：琥珀啤酒、波特啤酒、淡色艾尔、德式三月啤酒、爱尔兰风格红色啤酒，还有德式深色小麦啤

酒。安海瑟布什还推出了米狮龙冬季波本木桶艾尔啤酒、百威琥珀艾尔啤酒。

## 2009

安海瑟布什推出米狮龙酒花狂热啤酒、米狮龙琥珀小麦啤酒、米狮龙蜂蜜小麦啤酒以及百威淡爽金色小麦啤酒。

米勒康胜发布了莱纳克谷酒厂原来的第一款精酿风格啤酒，是一款拉格啤酒。

## 2010

米勒康胜推出了12盎司玻璃瓶与半加仑手提壶包装的批号19啤酒（Batch 19）。米勒康胜还发布了科罗拉多本地人啤酒，采用100%科罗拉多产的原料。

安海瑟布什发布了米狮龙姜味小麦啤酒。康胜金色啤酒系列推出了一款“隐秘酒桶”系列啤酒，包括了一款桃子啤酒、杏子啤酒、酸啤酒以及布雷特野生酵母啤酒。

## 2011

安海瑟布什公司收购鹅岛酿酒公司，并推出了巅峰品牌的树莓小麦艾尔啤酒、比利时小麦啤酒、南瓜小麦啤酒。

## 2012

安海瑟布什发布巅峰柠檬珊迪啤酒、巅峰IPA，以及超爽冰茶和柠檬汁系列产品。安海瑟布什还推出了“12号计划”，是由公司旗下位于全国各地的12家酒厂分别酿造的百威啤酒，按照酒厂所在地的邮政编码分

别为各版本定名。

## 2013

米勒康胜旗下的蓝月酿酒公司推出了年份艾尔系列啤酒，主打添加红葡萄和白葡萄汁酿造的艾尔啤酒。其中，添加白葡萄的产品以“近似与黄金结”为品名，添加红葡萄的版本以“冲动与深红十字”为品名。蓝月公司旗下还推出了“表现主义系列”产品，包括：段草农场红色艾尔啤酒、浪子比利时风格淡色啤酒；涂鸦系列：松香瓶颈啤酒，泰式舌尖啤酒；季节系列：巴伦西亚果园琥珀啤酒，龙舌兰糖汁艾尔啤酒，丰收南瓜艾尔啤酒以及高山修道院艾尔啤酒；还有特酿系列：阳光柑橘金色啤酒、黑莓酸味艾尔啤酒、焦糖苹果加香艾尔啤酒、姜饼加香艾尔啤酒和树莓奶油艾尔啤酒。

安海瑟布什的巅峰品牌推出了限量版的酒款：篝火小麦啤酒（味道像棉花糖夹心饼）、魔鬼椒小麦啤酒。

# 附录二
# 2012年销量排名前50的美国啤酒公司
# 与
# 销量排名前10的美国啤酒公司及进口商

**2012年销量排名前50的美国啤酒公司与销量**

| 排名 | 销量排名前50的美国啤酒公司英文名 | 参考中文译名 | 销量（桶 Barrel） | 换算销量（吨） |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Anheuser-Busch Inc. | 百威英博集团 | 99 200 000 | 11 640 898 |
| 2 | MillerCoors | 米勒康胜集团 | 58 950 000 | 6 917 651 |
| 3 | Pabst Brewing Co. | 帕普斯特酿酒公司（蓝带） | 5 400 000 | 633 678 |
| 4 | D. G. Yuengling and Son Inc. | 云岭酿酒公司 | 2 789 736 | 327 369 |
| 5 | Boston Beer Co. | 波士顿啤酒公司 | 2 125 000 | 249 364 |
| 6 | North American Breweries | 北美酒厂集团 | NA | |
| 7 | Sierra Nevada Brewing Co. | 内华达山酿酒公司 | 966 007 | 113 359 |
| 8 | New Belgium Brewing Co. | 新比利时酿酒公司 | 764 741 | 89 741 |
| 9 | Craft Brew Alliance Inc. | 精酿酒商联盟集团 | 650 000 | 76 276 |
| 10 | The Gambrinus Co. | 甘布里纳斯公司 | 605 896 | 71 101 |
| 11 | Minhas Craft Brewery | 名哈斯精酿酒厂 | 258 000 | 30 276 |
| 12 | Deschutes Brewery | 德舒特酒厂 | 255 093 | 29 935 |

**（续表）**

| 排名 | 销量排名前50的美国啤酒公司英文名 | 参考中文译名 | 销量（桶 Barrel） | 换算销量（吨） |
|---|---|---|---|---|
| 13 | Lagunitas Brewing Co. | 拉古尼塔斯酿酒公司 | 244 420 | 28 682 |
| 14 | Bell's Brewery Inc. | 贝尔酒厂 | 216 316 | 25 384 |
| 15 | Matt Brewing Co. | 玛特酿酒公司 | 207 900 | 24 397 |
| 16 | Harpoon Brewery | 鱼叉酒厂 | 193 000 | 22 648 |
| 17 | Stone Brewing Co. | 巨石酿酒公司 | 177 199 | 20 794 |
| 18 | Brooklyn Brewery | 布鲁克林酒厂 | 176 000 | 20 653 |
| 19 | Boulevard Brewing Co. | 大道酿酒公司 | 173 793 | 20 394 |
| 20 | Dogfish Head Craft Brewery | 角鲨头精酿酒厂 | 172 333 | 20 223 |
| 21 | Abita Brewing Co. | 阿比塔酿酒公司 | 151 000 | 17 720 |
| 22 | World Brews/Winery Exchange | 世界啤酒及葡萄酒贸易公司 | 145 000 | 17 015 |
| 23 | Shipyard Brewing Co. | 船坞酿酒公司 | 140 000 | 16 429 |
| 24 | Alaskan Brewing Co. | 阿拉斯加酿酒公司 | 139 930 | 16 420 |
| 25 | August Schell Brewing Co. | 奥古斯特谢尔酿酒公司 | 131 900 | 15 478 |
| 26 | New Glarus Brewing Co. | 新格拉鲁斯酿酒公司 | 126 727 | 14 871 |
| 27 | Long Trail Brewing Co. | 绵长山路酿酒公司 | 125 000 | 14 668 |
| 28 | Great Lakes Brewing Co. | 五大湖酿酒公司 | 119 624 | 14 038 |
| 29 | Firestone Walker Brewing Co. | 火石行者酿酒公司 | 118 564 | 13 913 |
| 30 | Anchor Brewing Co. | 铁锚酿酒公司 | 117 000 | 13 730 |
| 31 | Rogue Ales Brewery | 罗格艾尔酒厂 | 113 209 | 13 285 |
| 32 | Summit Brewing Co. | 尖峰酿酒公司 | 112 451 | 13 196 |

**（续表）**

| 排名 | 销量排名前 50 的美国啤酒公司英文名 | 参考中文译名 | 销量（桶 Barrel） | 换算销量（吨） |
|---|---|---|---|---|
| 33 | Full Sail Brewery | 满帆酒厂 | 110 000 | 12 908 |
| 34 | Sweet Water Brewing Co. | 甜蜜水酿酒公司 | 110 000 | 12 908 |
| 35 | Victory Brewing Co. | 胜利酿酒公司 | 93 196 | 10 936 |
| 36 | Oskar Blues Brewery | 奥斯卡布鲁斯酒厂 | 87 750 | 10 297 |
| 37 | Pittsburgh Brewing Co. | 匹兹堡酿酒公司 | 85 000 | 9975 |
| 38 | Mendocino Brewing Co. | 门多西诺酿酒公司 | 84 000 | 9857 |
| 39 | Cold Spring Brewing Co. / Third Street Brewhouse | 酷睿酿酒公司/第三街酿酒工坊 | 76 140 | 8935 |
| 40 | Flying Dog Brewery | 飞狗酿酒公司 | NA | |
| 41 | Founders Brewing Co. | 创始者酿酒公司 | 71 000 | 8332 |
| 42 | Ninkasi Brewing Co. | 宁卡希酿酒公司 | 68 427 | 8030 |
| 43 | CraftWorks | 精酿实力集团 | 67 890 | 7967 |
| 44 | Odell Brewing Co. | 奥黛尔酿酒公司 | 67 194 | 7885 |
| 45 | Bear Republic Brewing Co. | 黑熊共和国酿酒公司 | 65 314 | 7664 |
| 46 | Stevens Point Brewery Co. | 斯蒂文斯角酿酒公司 | 63 600 | 7463 |
| 47 | Blue Point Brewing Co. | 蓝点酿酒公司 | 63 000 | 7393 |
| 48 | Southern Tier Brewing Co. | 南部地区酿酒公司 | 61 618 | 7231 |
| 49 | Lost Coast Brewery and Cafe | 迷失海岸酒厂餐厅公司 | 59 100 | 6935 |
| 50 | Karl Strauss Brewing Co. | 卡尔施特劳斯酿酒公司 | 58 700 | 6888 |

**2012年排名前10的美国啤酒公司及进口商**

| 排名 | 企业英文名 | 参考中文译名 | 销量（桶 Barrel） | 换算销量（吨） |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Anheuser-Busch InBev | 百威英博集团 | 99 200 000 | 11 640 898 |
| 2 | MillerCoors | 米勒康胜集团 | 58 950 000 | 6 917 651 |
| 3 | Crown Imports LLC | 皇冠进口公司 | 12 300 000 | 1 443 378 |
| 4 | Heineken USA | 喜力美国公司 | 8 460 000 | 992 762 |
| 5 | Pabst Brewing Co. | 帕普斯特酿酒公司（蓝带啤酒） | 5 950 000 | 698 219 |
| 6 | D. G. Yuengling & Son | 云岭酿酒公司 | 2 790 000 | 327 400 |
| 7 | Boston Beer Company | 波士顿啤酒公司 | 2 727 000 | 320 007 |
| 8 | North American Breweries | 北美酒厂集团 | 2 715 000 | 318 599 |
| 9 | Diageo/Guinness | 帝亚吉欧/健力士 | 2 580 000 | 302 757 |
| 10 | Mark Anthony Group | 马克安东尼集团 | 1 425 000 | 167 221 |